الأمثلية
في تسيير خزينة المؤسسة

أ. باديس بن يحيى بوخلوه







الأمثلية في
تسيير خزينة المؤسسة

الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة

دراسة حالة

باديس بن يحيى بوخلوه

2013



رقم التصنيف : 352.4
المؤلف ومن هو في حكمه : باديس يحيى بو خلوه
عنوان الكتاب : الامثلية في تسيير خزينة المؤسسة دراسة حالة
رقم الإيداع : 2012/11/4211
الواصفات : /الادارة المالية//السياسة المالية//الميزانية/
بيانات الناشر : عمان – دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع
يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.
(ردمك) ISBN 978-9957-32-729-3

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية.

الطبعة الأولى 2013-1434هـ



دار الحامد للنشر والتوزيع
الأردن - عمان - شفا بدران - شارع العرب مقابل جامعة العلوم التطبيقية
هاتف: 5231081 6 962+ فاكس : 5235594 6 962+
ص.ب . (366) الرمز البريدي: (11941) عمان – الأردن
www.daralhamed.net
E-mail : daralhamed@yahoo.com

الإهـــــداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

والدي الكريمين

زوجتي العزيزة

ابني مسلم

إخوتي وأخواتي

جميع الأصدقاء والأقارب والأحباب

إلى ذوي الفضل علي وكل من علمني حرفاً

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعانني على إنجاز هذا العمل حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه.

يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور عثمان حسن عثمان الذي أعطاني من وقته وجهده وعلمه الكثير، الذي كان له الأثر البالغ في تتبع هذه الدراسة وإبداء الملحوظات والإرشادات. كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى الدكتور عزي لخضر على مساعداته القيمة في إنجاز هذا العمل.

الشكر والتقدير موصول إلى طاقم إدارة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة الذين لم يتوانوا في مساعدتي بتقديم البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز هذا البحث وعلى رأسهم الأستاذ: شتيح عبد الرحمن

ولا أنسى فضل كل الأساتذة والأخوة الذين قدموا لي يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد، وإلى كل من فاتني ذكرهم فلهم جميعاً خالص شكري وتقديري اعترافاً مني بجميلهم.

المحتويات

الفصل الثالث

الفصل الرابع

الفصل الخامس

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة عامة

تباشر العديد من الدول إصلاحات اقتصادية عميقة على المستوى الكلي، هذه الإصلاحات التي لا يمكن أن تكون ناجحة إذا لم ترافقها إصلاحات على المستوى الجزئي، وذلك بتغيير أنماط وآليات تسيير المؤسسات الاقتصادية حيث أن عملية إنعاش الاقتصاد الوطني تفرض تحديث طرق الإدارة بالشكل الذي يعمل على تأهيل المؤسسات وجعلها قادرة على المنافسة، وذلك بتطبيق آليات وأنماط تسيير ناجحة مستفيدين من تجارب الدول المتقدمة .

إن عملية تحديث طرق التسيير تهدف أساسا إلى التحكم في اختيار أفضل أدوات التسيير من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية مثل تحقيق الربح، التوازن والبقاء، وبقاء أي مؤسسة واستمرارها مرهون بكفاءة أدائها عامة والأداء المالي خاصة، هذا الأخير الذي تطور مفهومه خلال العقدين الأخيرين تطورا ملحوظا، و لقد كان هذا التطور من المستلزمات الضرورية للتغلب على التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات، فلقد تميز هذان العقدان بازدياد شدة المنافسة، ازدياد حدة التضخم، وكذا بالتقدم التكنولوجي الهائل خاصة في مجال تكنولوجية الإنتاج و المعلومات، وأضحى النمو الاقتصادي و بقاء المؤسسة ذاتها في الميدان يتوقفان إلى حد كبير على كفاءة أداء الوظيفة المالية بما يسمح بمواجهة تلك التحديات.

والكفاءة في أداء الوظيفة المالية تتوقف على استخدام الأساليب العلمية والرشادة في تدبير الموارد المالية اللازمة وتسييرها تسييرا عقلانيا في المديين القصير والطويل.

إن من أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق يتمثل في تحقيق توازنها المالي، باعتباره الشرط الوحيد الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية وبدون الاعتماد على مساعدات الدولة، ومصدر هذه الصعوبات هو عدم التحكم في مؤشرات التوازن المالي وخاصة الخزينة، هذه الأخيرة التي هي محور دراستنا، والتي تعتبر عنصرا حاسما في حياة المؤسسة، حيث أن مستوى الخزينة يعبر عن قدرة المؤسسة على مواجهة كل التزاماتها خاصة تلك المتعلقة بالاستغلال والتمويل الذاتي، وباعتبار أن الخزينة هي ذلك المصب الذي تتجمع فيه كل التدفقات

المالية الحقيقية من وإلى المؤسسة، وبالتالي فهي المرآة العاكسة لكل القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة، كما تعتبر المحدد الرئيسي لكفاءة الإدارة المالية.

تعاني المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلل في تسيير خزينتها سواء من حيث تطوير المناهج والأنظمة التي تمكنها من اتخاذ القرارات السليمة أو اعتمادها على تطبيق الميكانيزمات والأساليب العلمية الحديثة في تسيير مواردها المالية تسييرا أمثلا فهي غير قادرة على المتابعة الجيدة لحركة التدفقات المالية الداخلة والخارجة، ومن ثم عدم التحكم في التسيير العقلاني للنقدية وعدم اتخاذ القرارات المناسبة لتعديل حجم هذه النقدية بالبحث عن أهم مصادر التمويل أو مجالات التوظيف، الشيء الذي يؤثر على تحقيق سيولة كافية تجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها وتضمن السير الحسن لمعاملاتها اليومية.

إن إهمال المؤسسة لتسيير الخزينة وجعله أمرا ثانويا، وتركيز كل اهتمامها على تنظيم الوظيفة الإنتاجية والتسويقية، وكذا اعتقاد المسؤولين أنه باستطاعتهم التحكم في الخزينة و تسييرها بالاعتماد على المحاسبة العامة، أضف إلى ذلك إهمالها لجانب النقدية و ترك المجال مفتوحا للعشوائية في تحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، وتحديد تاريخ تحصيلها أو استحقاقها، وكذا عدم الأخذ بعين الاعتبار إعداد التنبؤات النقدية الدقيقة في المدى القصير لمقابلة الاحتياجات النقدية المختلفة، الشيء الذي جعلها تواجه خطر انقطاع الدفع وتقع في عسر مالي حقيقي يهدد كيانها واستمراريتها.

إن عدم الاهتمام بالتسيير الفعال للخزينة التي تعتبر المؤشر الأكثر أهمية عن الحالة المالية للمؤسسة يترتب عنه آثار عكسية عن المؤسسة، خاصة قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وما يترتب عن ذلك من سلبيات، لأن التحكم في الخزينة له مكانة هامة في اتخاذ القرارات، مع تفويتها لفرص استثمار الفوائض النقدية في مجالات تدر عليها أرباحا إضافية.

وبناءا على هذا فإلى أي مدى يمكن للمؤسسة أن تتحكم في تسيير خزينتها تسييرا أمثلا مما يؤثر إيجابا على سيولتها و أرباحها؟

وعليه الإشكالية تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية:

- كيف يمكن حساب الخزينة ؟ وكيف يتم تشكيلها ؟ وما هي العناصر المؤثرة في إدارتها؟
- ما هو دور الموازنة في تسيير الخزينة ؟ وكيف يمكن متابعتها ؟ وما هي القرارات المالية التي تتحكم في تسيير الانحرافات ؟.
- كيف يتم استخدام النماذج الرياضية في تحديد الحجم الأمثل للنقدية ؟ وبما يضمن لها الربحية والأمان ؟

وتكمن الأهمية في النقاط التالية:

أ. تركيز الاهتمام على إحدى المؤشرات الهامة للتوازن المالي ألا وهي الخزينة، نظرا لأهميتها في حياة المؤسسة، حيث أن عدم التحكم في تسييرها يؤدي إلى تهديدها بالزوال.

ب. التعرف على طرق التسيير الفعال للخزينة والوقوف على المشاكل التي تعترض مسير الخزينة.

جـ. ترشيد استخدام الموارد المالية للمؤسسة بما يضمن رفع الكفاءة في تسيير الخزينة.

د. تطبيق الأساليب العلمية الحديثة من بين مجموعة الأساليب الممكنة التي تحقق الأمثلية في تسيير الخزينة.

وهناك عدة أسباب ومبررات ودوافع دعت إلى اختيار هذا الموضوع أهمها:

أ) التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تفرض تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك بتحديث أساليب وآليات التسيير لمواكبة الركب العالمي.

ب) الظرف المالي الصعب الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الذي مرده إلى إشكالية التسيير وليس الموارد، والتي تتطلب تحكما في التكاليف وأدوات التسيير الحديثة.

جـ) إهمال مسؤولي المؤسسات لجانب تسيير الخزينة واعتباره أمرا ثانويا، الشيء الذي جعل من المؤسسات تعاني إما من السحب على المكشوف من خلال

وصول الكشف المصرفي إلى مستوى جد معتبر، أو تعاني من تجميد فائض نقدي كبير طوال السنة.

د) عدم توفر الدراسات والبحوث بالقدر الكافي التي تعالج مسألة التسيير الأمثل للخزينة.

هـ) محاولة التقريب بين الجانب النظري لموضوع الخزينة وواقع المؤسسات الجزائرية.

والغرض من هذا الكتاب لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

أ) محاولة إيجاد الأساليب و الآليات الناجحة في لتسيير الخزينة التي تضمن لها عدم الوقوع في عسر مالي.

ب) رفع الكفاءة في تسيير الخزينة و التعرف على النماذج الرياضية التي تحقق الأمثلية في تسيير الخزينة.

جـ) الوقوف على المشاكل والأسباب التي تحول دون التحكم في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة المتعلقة بتسيير الخزينة.

د) الاستخدام الأمثل للموارد المالية للمؤسسة بما يضمن لها الربحية و الأمان.

وفي ضوء العرض السابق لإشكالية البحث يمكن طرح الفرضية الأساسية التالية واختبار صحتها وهي أن:

تحكم المؤسسة في تسيير خزينتها والذي يضمن لها تحقيق المردودية والأمان مرهون بتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التسيير و الرشادة في اتخاذ القرارات المالية.

وانطلاقا من هذه الفرضية الأساسية يمكن تحديد الفرضيات الجزئية الفرعية التالية:

❖ معرفة كيفية حساب رصيد الخزينة وكيفية تشكيل هذا الرصيد تعتبر أداة ضرورية في التسيير والتقدير ووسيلة للحكم على التسيير المالي للمؤسسة.

- إن إعداد موازنة الخزينة إعدادا علميا سليما ومتابعتها وفقا للتاريخ و القيمة مؤشرعلى التحكم في تسيير الخزينة.
- إن استخدام التقنيات الكمية في تحديد الحجم الأمثل للنقدية يسمح باتخاذ قرارات مالية رشيدة تحقق الربحية والأمان للمؤسسة.

وللإجابة عن الإشكالية ومحاولة اختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري، لأنه ملائم لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع وإخضاعة للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، بينما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة فيما يخص الجانب الميداني، من أجل إسقاط الدراسة على واقع المؤسسات الجزائرية، وقد تم اختيار مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة التابعة لشركة رياض سطيف كنموذج باعتبارها أحد المؤسسات الإنتاجية الهامة التي تحاول تحسين آليات تسييرها خاصة وأن المؤسسة الأم تعتبر أول مؤسسة عمومية فتحت رأس مالها للمساهمة بنسبة 20٪، ودخلت البورصة وهذا دليل على رغبتها في التعجيل بتحديث طرق التسيير.

لقد تم تقسيم الكتاب إلى خمسة فصول:

الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول تم تخصيصه لعرض مفاهيم أساسية حول الخزينة حيث يتناول مفهوم الخزينة، طريقة حسابها والوضعيات التي تكون عليها، بينما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى كيفية تشكل الخزينة بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة لمجلس الخبراء الفرنسي، في حين تناول المبحث الثالث العناصر المؤثرة في تحديد المستوى الإجمالي للخزينة.

الفصل الثاني والذي خصص لتسيير الخزينة تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول تم تناول موازنة الخزينة وأهدافها وكيفية إعدادها من خلال التنبؤات الشهرية واليومية، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى إجراءات رفع كفاءة إدارة الخزينة ومتابعتها من خلال التسيير اليومي للتدفقات وتغيرات مختلف عناصر احتياجات رأس المال العامل، في حين تناول المبحث الثالث القرارات المالية المتعلقة

بتسيير الانحرافات وكيفية التحكم فيها وذلك بتوظيف الفائض أو تمويل العجز في الخزينة.

الفصل الثالث والذي خصص لاستخدام النماذج الرياضية في تسيير الخزينة تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول تم التطرق فيه إلى تحديد الحجم الأمثل للنقدية من خلال ثلاث نماذج وهي نموذج بومول، نموذج حدود الرقابة، والنموذج الساكن باحتياجات مالية عشوائية مع إمكانية النفاذ في النقدية، أما المبحث الثاني فقد خصص للتمويل الأمثل للخزينة باستخدام أسلوب البرمجة الخطية وشجرة القرارات في حين تناول المبحث الثالث الرقابة على تسيير الخزينة.

الفصل الرابع: وقد خصص لدراسة خزينة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول خصص للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة في حين أن المبحث الثاني تناول تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من خلال الميزانيات المالية ودراسة مؤشرات التوازن المالي وانتهاء بحساب الخزينة، بينما تم التطرق في المبحث الثالث إلى كيفية تشكل خزينة المؤسسة حسب جدول تدفقات الخزينة لمجلس الخبراء الفرنسي.

الفصل الخامس تم تخصيصه للتسيير الأمثل لخزينة المؤسسة محل الدراسة حيث قسم إلى مبحثين:

المبحث الأول تناول بالدراسة موازنة خزينة المؤسسة السنوية والشهرية وتم مقارنتها بما تحقق فعلا على أرض الواقع، بينما تم التطرق في المبحث الثاني إلى إجراءات رفع كفاءة إدارة الخزينة من خلال تسيير احتياجات رأس المال العامل، واستخدام النماذج الرياضية في تحديد الحجم الأمثل للنقدية متبوعا بقرارات التمويل والتوظيف.

الفصل الأول

مدخل نظري إلى الخزينة

الفصل الأول

مدخل نظري إلى الخزينة

إن ميدان تسيير الخزينة يعتبر جزءا لا يتجزأ من التسيير المالي، وقد أصبح اليوم يحتل مكانة معتبرة ضمن وظائف المؤسسة، وذلك لأن كل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة والمتعلقة بكل جوانب نشاطها ينعكس مفعولها وأثرها المباشر على الخزينة، التي تعبر عن الجانب الحقيقي أو الفعلي لجميع التدفقات النقدية، لذا سيتم التعرف في هذا الفصل على مفاهيم أساسية حول الخزينة وتدفقاتها وكيفية تشكلها، وكذا التعرف على الجوانب الأساسية في إدارتها.

المبحث الأول

مفاهيم أساسية حول الخزينة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الخزينة والعناصر المكونة لها، و حسابها عن طريق الميزانية المالية و وضعياتها المختلفة وكذا مرونتها.

المطلب الأول

مفهوم الخزينة

يمكن النظر للخزينة بمفاهيم متعددة منها: المفهوم التقليدي، النقدي، التفاضلي، والمفهوم الديناميكي.

أولاً- المفهوم التقليدي للخزينة:

ينظر للخزينة حسب هذا المفهوم على أنها الفرق في لحظة معينة بين المصادر الموضوعة لتمويل نشاط المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط.

ويتضح من خلال هذا التعريف أن مفهوم الخزينة يرتبط ارتباطا وثيقا بالمصادر المتعلقة بتمويل نشاط المؤسسة و احتياجات هذا الأخير. ويمكن تصنيف المصادر الممولة للنشاط كما يلي:

1) المصادر المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال: أو ما يعرف بالمصادر الدورية لأنها تتجدد دوريا وتتناسب مع هذه الدورة، وتتمثل في التسهيلات الممنوحة للمؤسسة من طرف الموردين، وبعض الديون الأخرى قصيرة الأجل غير المالية الناتجة عن دورة الاستغلال.

2) المصادر غير المرتبطة بدورة الاستغلال: وتعرف بالمصادر غير الدورية، مثل الأموال الخاصة والديون الطويلة والمتوسطة الأجل.

كما يمكن تصنيف الاحتياجات الناتجة عن النشاط إلى نوعين:

1. الاحتياجات المرتبطة أساسا بدورة الاستغلال (شراء، إنتاج، بيع) وهي ما تعرف بالاحتياجات الدورية، فهي تتجدد بمعدل يتناسب مع دورة الاستغلال، وتتمثل في الائتمان الممنوح للعملاء والرسوم المستحقة على المبيعات...
2. الاحتياجات غير المرتبطة بدورة الاستغلال، وهي الاحتياجات الدائمة أو غير الدورية مثل: الأراضي، المباني ...

من هذا المنظور تعتبر الخزينة صورة لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء طويلة أو قصيرة الأجل، وهذا ما يتطلب وجود أموال جاهزة باستمرار لمواجهة الاحتياجات المختلفة، وهي تعكس حالة التسيير المالي للمؤسسة.

ثانياً- المفهوم النقدي للخزينة:

الخزينة هي مخزون نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكلة استخدامات وموارد المؤسسة، هذا الهيكل يمكن تعريفه استنادا إلى درجة التقارب النقدي الخاص بمختلف أقسام استخدامات وموارد المؤسسة.

1- التقارب النقدي للاستخدام يتميز بخاصيتين:

أ) السيولة: تتوقف على مدى سرعة تحول الاستخدام (الأصل) إلى سيولة، وهي النقود السائلة والجاهزة لمعاملات المؤسسة.

ب) المتاح: وهو قدرة عناصر الأصول على توفير النقدية دون إحداث توقف في نشاط المؤسسة.

2- التقارب النقدي للموارد يتميز أيضا بخاصيتين:

أ)- الاستحقاق: ويتعلق بفترة تسديد القرض.

ب) عدم الاستمرار: ويعبر عن إمكانية سحب المورد (عنصر من عناصر الخصوم) من دورة تمويل المؤسسة.

ثالثاً- المفهوم التفاضلي للخزينة:

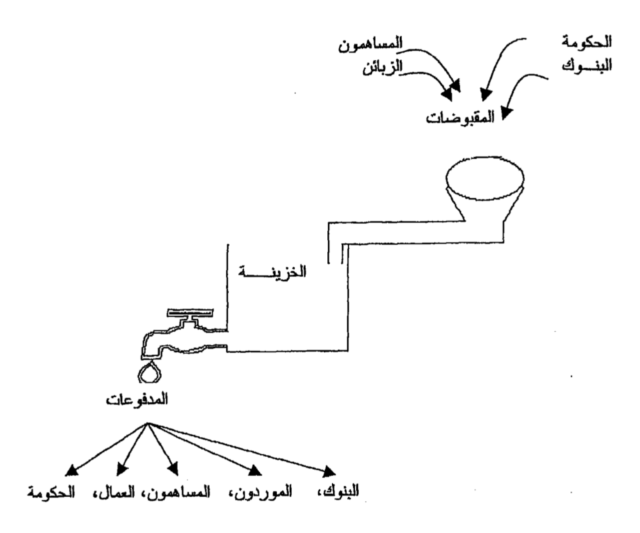
تعبر خزينة المؤسسة عن رصيد لمجموع الموارد ومجموع الاحتياجات، فهي تعرف إذن بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

تظهر الخزينة في هذا التعريف كنقطة وصل بين الأجل الطويل الممثل ماليا برأس المال العامل، والأجل القصير الممثل ماليا باحتياجات رأس المال العامل، وفي هذا الجانب التفاضلي ترتبط الخزينة بالخزان النقدي أين تلتقي فيه نوعين من التدفقات النقدية هما:

1) التدفقات النقدية المجمعة في الأجل الطويل أو الاستثمار نتيجة العمليات المالية الخاصة بأعلى الميزانية والقائمة على تعديل رأس المال العامل.
2) التدفقات النقدية المجمعة في الأجل القصير (شراء، انتاج، بيع) نتيجة العمليات المالية الخاصة بأسفل الميزانية، والتي تقوم بتعديل مستوى احتياجات رأس المال العامل.

رابعاً- المفهوم الديناميكي للخزينة:

وهو مقياس لحظي ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة المرتبطة أساسا بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، فجوهر الخزينة إذن هو ضمان الحركة المستمرة للتدفقات النقدية. حيث تشمل التدفقات الداخلة على تلك الأموال التي حصلت عليها المؤسسة من أطراف متعددة (المساهمون، البنوك، الزبائن ...) لمواجهة الاحتياجات المتعلقة بالتدفقات الخارجة (أجور المستخدمين، تسديد الديون، الضرائب...) وهو ما يوضحه الشكل رقم(1).



الشكل (1)

الخزينة والتدفقات

المصدر:

Michel LEROY: Gestion dela, SEDFOR, Grenoble, 1993, p. 15, tresorerie.

إن المفهوم الحديث للخزينة لا يقتصر على السيولة والمساهمات البنكية فقط، بل يتعدى إلى السيولة الكامنة وقدرات التمويل غير المستعملة من طرف المؤسسة، وعلى هذا الأساس فان الخزينة تكتسي بعدا جديدا يضمن مرونتها ويحقق غاياتها الإستراتيجية، إلا أن هذا يثير صعوبات جديدة بحيث تصبح مهمة مسير الخزينة لا تتعلق فقط بقرارات بسيطة على المدى القصير، بل تصبح تخص التسيير طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي، ولذا يتلاشى الفرق بينها وبين الوظيفة المالية.

المطلب الثاني

العناصر المكونة للخزينة

تحدد مكونات الخزينة انطلاقا من الميزانية المالية، وتتكون من عناصر أصول الخزينة وعناصر خصومها وهي كالتالي:

أولاً- عناصر الأصول:

وتضم كل أصل سائل أو متاح وهي:

- **الأوراق التجارية للتحصيل:** يعتبر تحصيل الأوراق التجارية من أهم وسائل التمويل التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تدعيم خزينتها بالأموال، وهذا عن طريق اتصال المؤسسة ببنكها أو البنك المتعامل مع الزبون لخصمها، وبالتالي تحصل المؤسسة على قيمة الورقة التجارية مع اقتطاع جزء منها يتمثل في العمولة التي يأخذها البنك مقابل الخدمة التي قدمها .

- **الخصم غير المباشر:** هو وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقدا، في هذا النوع من الخصم المدين هو الذي يقدم الورقة للخصم، ولإجراء هذه العملية يكفي أن يكون صاحب الورقة قد حمل السفتجة باسم المدين وبالمقابل يتم الدفع النقدي لدينه، ويستطيع البنك إما تسديد الورقة مباشرة للمدين أو للمورد، ومصاريف الخصم يتحملها أحدهما والعملية يقوم بها بنك العميل.

- **الودائع لأجل:** تقوم المؤسسة بتوظيف أموالها الفائضة من خلال فتح حسابات بنكية لأجل، وهذه الآجال تكون متغيرة حسب احتياجات الخزينة وهي تتراوح من شهر إلى ثلاثة أشهر، وفي حالة ما إذا كانت المؤسسة في حاجة إلى سيولة نقدية قبل انقضاء المدة القانونية فان البنك يمنحها قرض الخزينة.

- **الحسابات الجارية:** هي الأموال الجاهزة التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة في أي وقت، وتتمثل في حسابات الصندوق، البنك، الحساب البريدي الجاري .

ـ سندات الخزينة: تقوم المؤسسة بشراء سندات من البنوك التي يطرحها للاكتتاب، مدة استحقاقها لا تزيد عن ثلاثة أشهر، وعند حلول موعد الاستحقاق فان البنك يسدد قيمة السند مضافا إليه الفائدة المحددة.

ثانياً- عناصر الخصوم:

هي الأموال التي تمنح مباشرة لخزينة المؤسسة من قبل البنك، أي أن البنك يمول احتياجات المؤسسة بمنحها السيولة التي تحتاج إليها لتسديد قيمة السلع والخدمات وتسديد الديون، وتتمثل في:

ـ تسهيلات الخزينة: وتكون موجهة للمساعدة الظرفية للمؤسسة، فهي عبارة عن سد مباشر لثغرة في خزينة المؤسسة، حيث يقوم البنك بتقديم تسهيلات لتجاوز الفترة الصعبة التي تمر بها المؤسسة، ويتم الاتفاق بينه وبين المؤسسة عن حجم التسهيلات والعمولة التي تدفعها المؤسسة خلال هذه العملية.

ـ السحب على المكشوف: هذا النوع من القروض يسمح لحساب المؤسسة أن يبقى في حالة مدينة بصفة أطول من الأولى نظرا لخطورة العملية، وبالتالي فإن منح هذا الائتمان يتوقف على دراسة البنك لحالة المؤسسة، و مقابل هذا القرض فإن البنك يقتطع عمولة أكبر من النوع الأول، وتمنح ضمانات للبنك في شكل أوراق مالية التي تغطي محفظتها، ومقابلها يمنحها البنك تسبيقات بنكية.

ـ السلفات المصرفية: من خلال اتفاق بين المؤسسة والبنك يمكن لهذه الأخير أن يسمح لها بسحب الأموال حتى وإن لم يكن لها أموال جاهزة في البنك.

المطلب الثالث

حساب الخزينة ووضعياتها

أولاً- حساب الخزينة:

يتم حساب الخزينة انطلاقا من الميزانية المالية، في حين أن حساب الخزينة من وجهة نظر التدفقات يتم إدراجها في مبحث تدفقات الخزينة نظرا لأهميتها .

و كما سبق الخزينة الصافية هي الفرق بين مجموع المصادر ومجموع الاحتياجات بنوعيها.

وهذا ما يوضحه الشكل (2):

الاحتياجات	المصادر
الاحتياجات غير الدورية الاحتياجات الدورية	المصادر غير الدورية المصادر الدورية
الخزينة الصافية (فائض)	الخزينة الصافية (عجز)

الشكل (2)

تمثيل الخزينة الصافية

المصدر:

Omar BOUKHEZAR: La finance de l'entreprise (Diagnostic, contrôle, décision), OPU, Alger, 1981, P71.

إن الفرق بين الاحتياجات غير الدورية والمصادر غير الدورية – محاسبيا- هو الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة، وهو ما يمثل رأس المال العامل الدائم.

والفرق بين الاحتياجات الدورية والمصادر الدورية – محاسبيا- هو الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة وهو ما يمثل احتياجات رأس المال العامل .

مما سبق يجب تعريف رأس المال العامل واحتياجات رأس ا لمال العامل.

1. رأس المال العامل:

إن المبدأ المحاسبي العام المحقق في الميزانية (تساوي الأصول مع الخصوم) يفرض من الناحية المالية أن تكون الاستعمالات ممولة من مصادر محددة من الخصوم، لأننا نجد في أعلى الميزانية المالية الأصول الثابتة التي لا نستطيع تحصيلها أو تحويلها إلى نقود إلا بعد مدة طويلة، لذا يستوجب تمويلها من قبل الأموال الدائمة، بينما في أسفل الميزانية الديون التي تسدد في مدة قصيرة يجب أن تقابلها في الأصول العناصر القابلة للتحويل إلى سيولة في مدة قصيرة، وهذا ما نعني به التوازن المالي.

يمكن ملاحظة أن عناصر الأصول المتداولة وعناصر الديون قصيرة الأجل تختلف في المدة وفي القيمة، فيمكن أن تكون ديون قصيرة الأجل تستحق التسديد في مدة معينة أقصر من تاريخ تحقيق عناصر الأصول المقابلة، أي أن المؤسسة قد تكون مطالبة بتسديد ديونها قبل التحصيل على حقوقها لدى الغير، هذه الحالة تضع المؤسسة في وضعية مرعبة تجاه دائنيها، لذا فإن حقوق المؤسسة في مجموعها يجب أن تكون مدة تحصيلها أقل من مدة استحقاق ديونها، ولكن المشكل الآخر يطرحه المخزون الذي قد لا تتحكم المؤسسة في مدته، بالتالي يؤثر على التوازن المالي لها .

إذن الحل الذي يجب أن تحققه المؤسسة هو توفير هامش أو فائض من الأموال الدائمة الذي يزيد عن تمويلها للأصول الثابتة، وهذا الهامش يدعى برأس المال العامل الدائم أو الصافي، ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل = الأموال الدائمة ـ الأصول الثابتة

وبتعويض الأموال الدائمة بـ (الخصوم — الديون قصيرة الأجل)

وبتعويض الأصول الثابتة بـ (الأصول — الأصول المتداولة)

يتم الحصول على العلاقة التالية:

رأس المال العامل = الأصول المتداولة ـ الديون قصيرة الأجل

ونظرا لهدف رأس المال العامل الدائم فإن حجمه يجب أن يكون ذو قيمة أكبر كلما كانت الأخطار التي تؤثر على الأصول المتداولة أكبر، وكلما كانت حركة الأصول المتداولة أبطأ، إذن فلتحديد حجم رأس المال العامل الدائم يجب دراسة:

- التناسب بين القيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة في الأصول.
- درجة سيولة المخزون.
- العلاقة أو التناسب بين الأموال الخاصة والديون في الخصوم.

ويلاحظ من هنا أن حجم رأس المال العامل الدائم يختلف باختلاف المؤسسات في نفس القطاع الاقتصادي ومن قطاع إلى آخر، فيكون غالبا أقل حجما في المؤسسات التجارية عن المؤسسات الصناعية نظرا لسرعة دوران عناصر الأصول المتداولة (المخزون، العملاء) في الأولى وبطئها في الثانية. إذن الحد الأدنى لرأس المال العامل الدائم يجب أن يكون أكبر من الصفر، أما الحد الأقصى له فهو ألا يكون يغطي مجموع المخزونات والقيم القابلة للتحقيق، نظرا لأن الأموال الدائمة التي يتكون منها تكلف المؤسسة فوائد(وخاصة الديون طويلة الأجل) بينما الأصول المتداولة لا تحقق فوائد غالبا، لذا فإن المؤسسة يجب أن تستثمر أموالها في العناصر الأكثر مردودية (الاستثمارات، المخزونات). أي عليها بالعمل على تمويل مخزوناتها وحقوقها بالديون قصيرة الأجل، ويجب أن يزداد كلما كانت حركة المخزون والقيم غير الجاهزة أقل وحركة الديون قصيرة الأجل أكبر.

ويمكن تمثيل رأس المال العامل بالشكل(3)

رأس المال العامل الدائم

أصول ثابتة	أموال خاصة
أصول متداولة	ديون طويلة الأجل
	ديون قصيرة الأجل

الشكل(3)

تمثيل رأس المال العامل

ومن خلال ما سبق فإن:

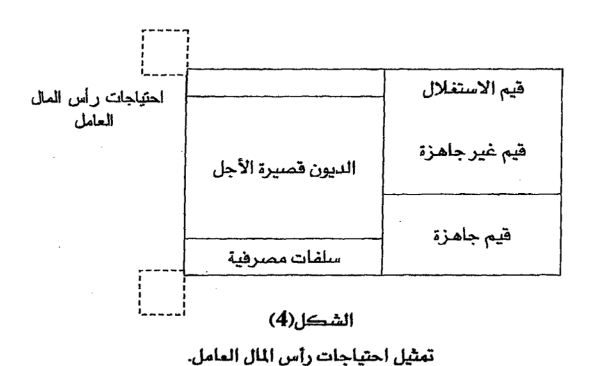
- إذا كانت الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة فإن الرصيد يكون موجبا، والمؤسسة تستخدم الفائض في تمويل كل أو جزء من الاستخدامات المرتبطة بالاستغلال.
- إذا كانت الأموال الدائمة أقل من الأصول الثابتة فإن الرصيد يكون سالبا، والمؤسسة يجب عليها البحث عن مصدر آخر لتمويل أصولها الثابتة.

2. احتياجات رأس المال العامل:

إن نشاط المؤسسة الاستغلالي عملية تستوجب (بالإضافة إلى القيم الثابتة) توفير مجموعة من العناصر وهي: المخزونات والقيم القابلة للتحصيل، وهذه العملية تولد مصادر قصيرة الأجل(متجددة) وهي الديون الممنوحة من الموردين، أو التسبيقات الممنوحة، هذه المصادر تمول جزءا من الأصول المتداولة، فيجب على المؤسسة أن تبحث عن جزء آخر مكمل وهو ما يسمى باحتياجات رأس المال العامل، أو بعبارة أخرى فإن المؤسسة في دورة نشاطها عليها أن تغطي مخزوناتها ومدينيها (احتياجات الدورة) بالديون قصيرة الأجل (موارد الدورة)، وإذا كان هناك فرق موجب بين الطرفين فهو يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة وهو ما يسمى باحتياجات رأس المال العامل، ويلاحظ أن القيم الجاهزة لا تعتبر من احتياجات الدورة، وكذلك السلفات المصرفية وهي ديون سائلة مدتها قصيرة جدا، فهي لا تدخل ضمن موارد الدورة.

وتحسب احتياجات رأس المال العامل بالعلاقة:

احتياجات رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + القيم غير الجاهزة) ـ (الديون قصيرة الأجل ـ السلفات المصرفية) = (الأصول المتداولة ــ القيم الجاهزة) ــ (مجموع الديون قصيرة الأجل ـ السلفات المصرفية)



الشكل(4)

تمثيل احتياجات رأس المال العامل.

ومن خلال ما سبق يمكن أن استخلاص العلاقة التالية:

الخزينة الصافية = رأس المال العامل ـ احتياجات رأس المال العامل

= القيم الجاهزة ـ السلفات المصرفية

ويمكن تمثيل الخزينة بالشكل التالي:

القيم الجاهزة	الخزينة
	السلفات المصرفية

الشكل (5)

تمثيل الخزينة

ثانياً- وضعيات الخزينة:

1) الشكل العام لوضعية الخزينة:

تعرف الخزينة بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

وانطلاقا من هذه الأخيرة يمكن استنتاج وضعية الخزينة بمقارنة رأس المال العامل مع احتياجات رأس المال العامل فنجد:

❖ **الخزينة موجبة**: إذا كان رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل.

هذا يعني أن المؤسسة تقوم بتجميد قسط أو جزء من أموالها لتغطية احتياجات رأس المال العامل مما يطرح مشكلة الربحية. وعليه يجب على المؤسسة أن تعالج بعض التزاماتها أو تعظم قيم استغلالها عن طريق شراء المواد الأولية أو تمديد آجال الزبائن أو تقديم تسهيلات في التسديد.

❖ **الخزينة سالبة**: إذا كان رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل.

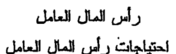
هذا يعني أن موارد المؤسسة غير كافية لتغطية كل احتياجاتها، وبالتالي فالمؤسسة في حالة عجز، لذا يجب عليها أن تحصل حقوقها أو تطلب قروضا من البنك أو تتنازل عن بعض استثماراتها التي لا تؤثر على طاقتها وسياستها الإنتاجية، أو بعض من مواردها.

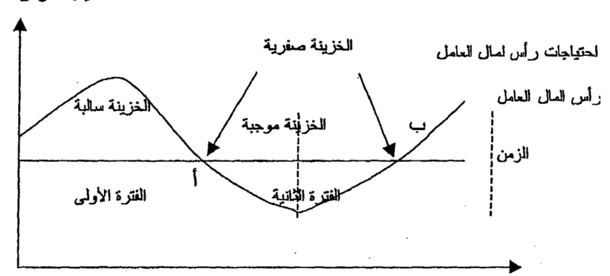
❖ **الخزينة صفرية (مثلى)**: إذا كان رأس المال العامل = احتياجات رأس المال العامل.

وهذا يعني أن المؤسسة محافظة على توازنها المالي ولكن من الصعب الوصول إلى هذه الوضعية في المدى القصير جدا. والخزينة المثلى هي التي تحقق السير العادي للمؤسسة ولا توقعها في مشكلة الخلل بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

غير أنه في التسيير اليومي للخزينة يمكن إيجاد عراقيل ومشاكل خلال فترات من السنة، كأن يكون النشاط موسميا نتيجة ارتفاع احتياجات رأس المال العامل أو وجود احتياجات خارج الاستغلال.

ويمكن توضيح هذه الحالات بالشكل (6):





الشكل (6)

التمثيل البياني لوضعيات الخزينة

المصدر: Omar BOUKHEZAR ,op , cit, p 214

ومن الشكل يلاحظ أن الخزينة سالبة في الفترة الأولى وموجبة في الفترة الثانية وصفرية عند النقطتين (أ ، ب).

2) الشكل الدقيق لوضعية الخزينة:

اعتمدنا في الشكل العام لوضعية الخزينة على الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل دون الأخذ في الاعتبار وضعيتهما ، ولتوضيح الوضعية الدقيقة للخزينة يجب الأخذ بعين الاعتبار قيمة رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل اللتان يمكنهما أن تكونا موجبتين أو سالبتين، والتي تنتج عنها الحالات التالية لوضعيات الخزينة المبينة في الجدول التالي:

جدول (01)

الوضعية الدقيقة للخزينة

<table>
<tr><th>البيان</th><th>رأس المال العامل >0</th><th>رأس المال العامل<0</th></tr>
<tr><td rowspan="2">احتياجات رأس المال العامل>0</td><td>أ.
1
رأس المال العامل<احتياجات رأس المال العامل
خزينة سالبة</td><td rowspan="2">2
خزينة سالبة</td></tr>
<tr><td>ب.
رأس المال العامل>احتياجات رأس المال العامل
خزينة موجبة</td></tr>
<tr><td rowspan="2">احتياجات رأس المال العامل<0</td><td rowspan="2">3
خزينة موجبة</td><td>4
ج.
|رأس المال العامل|< |احتياجات رأس المال العامل|
خزينة موجبة</td></tr>
<tr><td>د.
|رأس المال العامل|> |احتياجات رأس المال العامل|
خزينة سالبة</td></tr>
</table>

المصدر: Omar BOUKHEZAR ,op , cit, P 162

من خلال الجدول (01) يمكن استنتاج أن للخزينة قطبين أحدهما موجب والآخر سالب.

أ) القطب الموجب:

يظهر في الحالات التالية:

❖ في الإطار (03) الخزينة موجبة لأن رأس المال العامل أكبر من الصفر واحتياجات رأس المال العامل أقل من الصفر. أي أن المؤسسة تحقق فائضا في التمويل يوجه لتدعيم الخزينة.

❖ في الإطار (1ـ ب) الخزينة موجبة لأن كلا من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل موجبة ورأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل . وهي الوضعية العادية لأنها تسود في أغلب المؤسسات التي لها سلوك عادي للخزينة.

❖ في الإطار (4ـ ج) الخزينة موجبة لأن كلا من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل سالب لكن القيمة المطلقة لرأس المال العامل أقل من القيمة المطلقة لاحتياجات رأس المال العامل وهو ما يدل على وجود تمويل كافي لموازنة رأس المال العامل واحتياجاته لتحقيق فائض يشكل خزينة موجبة.

ب) القطب السالب:

يظهر في الحالات التالية:

❖ في الإطار (2) الخزينة سالبة لأن رأس المال العامل أقل من الصفر واحتياجات رأس المال العامل أكبر من الصفر. وذلك يبين أن المؤسسة تعاني من عجز في تمويل دورة الاستغلال والذي يحتاج إلى تمويله بمصادر أخرى.

❖ في الإطار (1ـ أ) الخزينة سالبة لأن رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل ويبين أن للمؤسسة هامش أمان لا يكفي لتغطية احتياجات رأس المال العامل .

❖ في الإطار (4ـ د) الخزينة سالبة لأن كلا من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل سالب و القيمة المطلقة لرأس المال العامل أكبر من القيمة المطلقة لاحتياجات رأس المال العامل، في هذه الحالة لا يوجد هامش أمان للمؤسسة.

وعليه يمكن استنتاج أن الخزينة المثلى هي الوضعية التي تكون فيها الخزينة مساوية للصفر، وأن الاستغلال الأمثل للموارد حسب ما توفره الإمكانيات هو الهدف

في كل المؤسسات، خاصة مدة إستحقاقية الخصوم فتعمل المؤسسة على التقريب بين المردودية من جهة (استعمال كل الموارد المتاحة) والسيولة أي القدرة على التسديد (ضمان السيولة) من جهة أخرى، ولكي يتم هذا يجب التحكم في السيولة حسب كل وضعية، وهذا انطلاقا من التأثير على رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

ثالثاً- مرونة الخزينة:

إن الجوانب التي تم التطرق إليها سابقا تتناول الخزينة من الجانب الساكن، غير أن الخزينة عامل يتغير باستمرار، وبالتالي مفهوم المرونة يبين بالتحديد الوجه الديناميكي للخزينة، ويمكن توضيح ذلك بمثال المؤسستين (A) و (B)، يفترض تساوي رقم أعمالهما. حيث يقدمان مميزات مالية متعاكسة تماما، فالمؤسسة (A) تحتفظ برأس مال عامل موجب يكفي لتغطية احتياجات رأس المال العامل، ويسمح بتكوين نقدية. أما المؤسسة (B) فتتبع سياسة التمويل بالعجز في رأس المال، حيث أن رأس مالها العامل سالب، تقوم بتمويل جزء من استثماراتها بموارد تم تجميعها من دورة الاستغلال، حيث أن هذا الفائض مكنها أيضا من الاحتفاظ بنفس قيمة النقدية للمؤسسة (A).

إن تطابق مستوى الخزينة في المؤسستين يخفي نقاط ضعف في الجانب المالي، فعلى المستوى المالي المحض يسهل علينا أن نبين سهولة تأثر المؤسسة (B) بتغيرات النشاط، أو بمعنى آخر يمكن القول بأن خزينة المؤسسة (A) أكثر مرونة من خزينة المؤسسة (B). حيث أن المؤسسة (A) تتمتع بمرونة مالية تساير تباين النشاط أكثر من المؤسسة (B) التي تملك هيكلا ماليا يمكن أن يتدهور في أي لحظة، لأن كل توازنها يرتكز على مدى استمرار تدفقات الأموال، ولأن الركيزة المالية يمكن أن تخفق بمجرد حدوث أي انخفاض بمستوى النشاط والذي يؤدي بها إلى التراجع نحو الخزينة السالبة.

لتقييم النتائج المالية للمؤسستين نفترض على التوالي فرضية ظروف ملائمة وفرضية ظروف غير ملائمة.

1ـ مرونة الخزينة مع فرضية ظروف ملائمة:

إن الحالة المالية قبل وبعد زيادة رقم الأعمال للمؤسستين تأخذ بعين الاعتبار العوامل الثلاثة التالية: رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل ورصيد الخزينة. حيث أن الخزينة حساسة لتغيرات النشاط، وهامش الأمان النقدي الذي تحتفظ به المؤسسة يلعب دورا كبيرا في تجنب زيادة التدفقات الخارجة أو انخفاض الموارد الناتجة عن تغيرات الشروط الداخلية والخارجية للاستغلال.

فالمؤسسة (A) تملك هامش مرونة للخزينة، في نفس الوقت يمكن للمؤسسة أمام وضعية كهذه الرجوع إلى هامش أمان نقديتها، وذلك لتمويل احتياجات في رأس المال العامل، الناتج عن زيادة في رقم الأعمال دون اللجوء إلى الديون الخارجية، عند نفاذ هذا الهامش يصبح لدى المؤسسة خزينة سالبة مما يعرضها للجوء إلى التمويل الخارجي (القروض البنكية). أما المؤسسة (B) زيادة رقم أعمالها بنفس زيادة رقم أعمال المؤسسة (A) يؤدي إلى الرفع من خزينتها وهذا ناجم عن زيادة التمويل المتعلق بدورة استغلالها، غير أن هذا النوع من مصادر التمويل غير دائم، وهي تدوم مع دوام الظروف الملائمة وتحمل في طياتها أسباب الانهيار المالي، حيث أن هذا المصدر من التمويل قصير الأجل من شأنه خلق فقدان التوازن الذي قد يهدد تواجد واستمرار المؤسسة ككل.

2ـ مرونة الخزينة مع فرضية ظروف غير ملائمة:

إن المؤسسة (A) مستعدة لمواجهة أي انخفاض في النشاط، وهذا راجع لكونها تتوفر على رأس مال عامل موجب، وهو يعتبر هامش أمان طويل الأجل قادر على مواجهة مختلف التغيرات في احتياجات رأس المال العامل، حيث تنخفض درجة لجوئها إلى الديون الخارجية، على عكس المؤسسة (B) التي رأسمالها العامل سالب، هذا الأخير الذي يجعلها غير قادرة على مواجهة أي انخفاض في النشاط وأي تغير في احتياجات رأس المال العامل، وبالتالي يلاحظ أن عدم توازن المؤسسة (B) راجع أساسا إلى نقص المرونة في الخزينة.

ومن هذا التحليل يمكن استخلاص النقاط التالية:

أ) إذا كان رأس المال العامل موجب وأكبر من احتياجات رأس المال العامل فإن المؤسسة تتوفر على هامش مرونة مساوي للفارق، حيث أن هذا الأخير يرتفع مع انخفاض النشاط وينخفض مع ارتفاعه.

ب) إذا تزامن وجود رأس مال عامل سالب مع فائض تمويل من دور استغلال (احتياجات رأس المال العامل سالب) فالمؤسسة أمام حالة مالية متقلبة، حيث أن تغطية رأس مال عامل سالب بأموال مجمعة من دورة الاستغلال ذو حدين:

- في حالة ارتفاع النشاط ترتفع الخزينة بطرق خاصة بدورة الاستغلال.
- في حالة انخفاض النشاط تواجه المؤسسات صعوبات في الخزينة، حيث أن عدم وجود هامش أمان إضافة إلى انخفاض في النشاط يؤدي بالمؤسسة إلى فقدان التوازن.

المبحث الثاني

تدفقات الخزينة

إن الدارس لموضوع الخزينة يجد أن الخزينة هي الفرق بين المصادر الموضوعة لتمويل نشاطها والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط، أي بتعبير آخر هي الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة، ومن هنا يلاحظ الارتباط الوثيق بين الخزينة والتدفقات النقدية.

المطلب الأول

مفهوم التدفقات النقدية

أولاً- تعريف التدفق:

هو عبارة عن كمية السلع والنقود المحولة خلال مدة معينة، (T_0) إلى (T_1) بين عونين اقتصاديين.

ثانياً- تعريف التدفق النقدي:

يقصد بالتدفق النقدي كل عملية تعبر عن دفع أو استلام الأموال، ومهما كانت التدفقات النقدية سواء كانت داخلة، والتي هي عبارة عن عمليات التحصيل أو القبض مثل تسديدات الزبائن، القروض البنكية، المساهمون ومساهمات الدولة، أو تدفقات خارجة والتي هي كل عملية تسديدات أو دفع مثل دفع أجور العمال، تسديدات القروض، فإنها تتعلق مباشرة بالخزينة أي أنها تنطلق منها وتعود إليها، وهنا تندمج كل المقبوضات والمدفوعات.

المطلب الثاني

تصنيف التدفقات النقدية

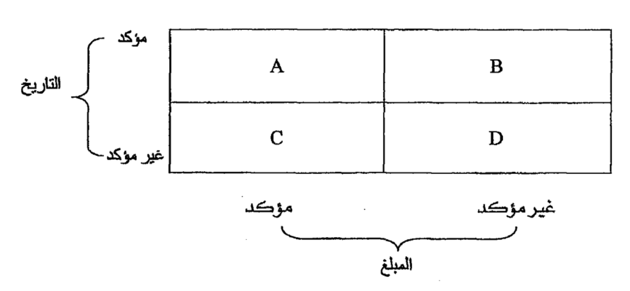
تصنف التدفقات النقدية حسب عدة معايير من بينها خاصية التدفق ونشأة التدفق.

أولاً- تصنيف التدفقات النقدية حسب خاصيتها :

1ـ التدفقات حسب درجة التأكد: كل تدفق داخل أو خارج يتميز بمتغيرين أساسيين هما المبلغ وتاريخ الدخول أو الخروج، وحسب هذين المتغيرين نحصل على أربعة أصناف من التدفقات وهي:

- تدفقات متأكد من مبلغها .
- تدفقات متأكد من تاريخ استحقاقها .
- تدفقات متأكد من مبلغها وتاريخ استحقاقها
- تدفقات غير متأكد من مبلغها ولا من تاريخ استحقاقها .

وهذا يمكن توضيحه بالشكل (07):



شكل (07)

تصنيف التدفقات حسب درجة التأكد

2ـ التدفقات حسب درجة التحكم:

توجد تدفقات يمكن لأمين الخزينة أن يؤثر عليها وهي تدفقات الأصول، وهناك تدفقات لا يستطيع التأثير عليها وهي تدفقات الخصوم . وتدفقات الأصول هي التي تقوم المؤسسة بتدبيرها من أجل تحمل العجز المتوقع، أما تدفقات الخصوم هي عكس الأولى، وهي تلك التي تتحملها المؤسسة، ولا يمكن أن تستعملها لتحسين الحالات الصعبة للخزينة .

3ـ التدفقات حسب الأجل المعتمد:

وهي تدفقات أكيدة وأخرى غير أكيدة، فالعمليات التي يكون استحقاقها قريبا والتي يمكن التعبير عنها بقبض أو سحب خلال الفترة المعتبرة، فإنها تكون قد نفذت أو على الأقل ملتزم بتنفيذها ، أما العمليات التي يكون استحقاقها بعيدا فيكون عادة غير ملزم بتنفيذها ، لكن في الواقع العمليات قريبة الاستحقاق هي تلك التي يصعب تحديد درجة تأكدها.

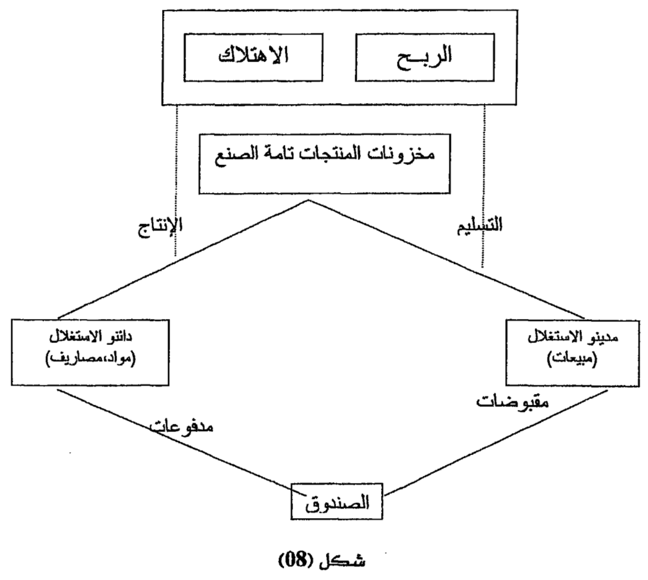
ثانياً- تصنيف التدفقات النقدية حسب نشأتها :

تتمثل التدفقات النقدية حسب نشأتها فيما يلي:

1) التدفقات النقدية الناتجة عن دورة الاستغلال:

وهي التدفقات الحقيقية للإيرادات والمصاريف التي ينتج عنها تدفقات نقدية سواء مقبوضات أو مدفوعات، حيث تنتج الأولى عن عمليات البيع والثانية عن عمليات الشراء والمصاريف.

ويمكن تمثيلها بالشكل (08):



شكل (08)

التدفقات النقدية الناتجة عن دورة الاستغلال.

المصدر:

Gauthier NOEL, Causse GENVIEVE: La tresorerie dans :'entreprise, Publi-union edition, Paris, 1981, p. 37

2) التدفقات النقدية خارج الاستغلال:

وهي التدفقات الناتجة عن العمليات التي لا ترتبط بنشاط المؤسسة كالتنازل عن بعض الاستثمارات أو بيع أصل من أصول المؤسسة، وهذه الأخيرة تعتبر كمقبوضات، أما المدفوعات فهي التي ترتبط بعمليات الاستثمار.

يمكن ملاحظة أن هذه التدفقات لا يمكن التحكم فيها على مستوى الخزينة لأنها تدفقات طويلة أو متوسطة الأجل، بينما التدفقات النقدية قصيرة الأجل فهي من التدفقات الضرورية في تسيير الخزينة من حيث تمويلها لتغطية العجز أو توظيف الفائض.

المطلب الثالث

جدول تدفقات الخزينة

إن الخزينة في المفهوم التقليدي هي الفرق بين المصادر والاحتياجات، أي أنها باقي وبالتالي لا تعطينا أي تفسير عن طريقة تشكل هذه الخزينة ومصادرها، لذا سنلقي الضوء على طريقة تشكل الخزينة من وجهة نظر التدفقات.

تعتبر الجداول المستقاة من النظرية المالية الحديثة التي تعتمد على تغيرات الخزينة من أكثر الجداول استعمالا على المستوى العالمي، ففي تحقيق أجرى في الولايات المتحدة من قبل خبراء المحاسبة سنة(1986) أوضح أن أكثر من 60٪ من المؤسسات المستبينة تستخدم جداولا تعتمد على تغيرات الخزينة، وهو أمر عززه صدور تعليمية من هيئة المحاسبين سنة (1987)، حيث أقر مجلس الخبراء الفرنسي في أكتوبر (1988) تعليمية رقم 1.22 متعلقة بجدول التمويل، هذه التعليمية التي تحمل نية وإرادة واضحة في تطبيق جدول يحلل تغيرات الخزينة، وهذا الجدول يمثل وثيقة شاملة من حيث أن له دورا في شرح تغيرات الخزينة، مثله مثل جدول النتائج في شرحه لكيفية تكوين النتيجة.

تم اختيار جدول تدفقات الخزينة لمجلس الخبراء الفرنسي (1988) لتقديمه كنموذج وهذا للأسباب التالية:

- **الأهمية البالغة للخزينة:** تعتبر الخزينة حسب هذا الجدول مؤشرا محوريا، فعن طريق الخزينة تستطيع المؤسسة تمويل نشاطاتها وضمان بقائها، فالخزينة تمثل واحدة من أهم مؤشرات التسيير والتحليل المالي في المديين القصير(قياس اليسر المالي) والبعيد (قياس احتياجات التمويل).

ـ الطابع الموضوعي للخزينة: ترتبط أهمية الخزينة بخاصيتها الموضوعية نسبيا، وذلك على عكس رأسمال العامل الذي لا يزال يرتبط تحديد مفهومه باصطلاحات محاسبية.

ـ تطور التعامل الدولي بجداول تدفقات الخزينة: أصبحت الجداول التي تحلل تغيرات الخزينة أكثر فأكثر ظاهرة على المستوى الدولي، ففي الولايات المتحدة الأمريكية وكندا اتخذت إجراءات ذات طابع رسمي في اتجاه نشر جداول تدفقات الخزينة.

ـ سهولة تفسير الجدول: يرتكز النموذج التقليدي أساساً على تغيرات رأس المال العامل، فأي تغير (ارتفاع أو انخفاض) في رأس المال العامل، من سنة لأخرى، كان يفسر تفسيرا خاصا من قبل المحللين (اتجاه إيجابي أو سلبي). وفي حقيقة الأمر أن هذا التغير في رأس المال العامل لا يكفي بأن يكون مؤشرا كافيا في الحكم على حالة الصحة أو الصعوبة المالية ما لم يتم مقارنتة مع الاحتياج في التمويل المتولد عن التباعد في الدفع .

هذا عكس الجداول المفسرة للتغيير في الخزينة، فخزينة استغلال سالبة تعني بالضرورة أن المؤسسة تعاني من صعوبات حادة .

ـ التكيف مع عملية التقدير: جدول تدفقات الخزينة يحوي إنفاقات وتحصيلات على مستوى كل وظيفة، و في هذا الإطار فإنه صالح بأن يكون ذو تمثيل تقديري (مخطط تمويلي). وبالتالي تسهيل عملية إدماجه في أعمال الموازنات التقديرية .

أولاً- فوائد جدول تدفقات الخزينة 1988 :

تكمن أهمية جدول تدفقات الخزينة في قدرة تعبيره، ودلالة المؤشرات والتجميعات المالية الواردة فيه، وعلى هذا الأساس فإن جدول تدفقات الخزينة هذا يعتبر :

- أداة ضرورية في التسيير والتقدير.
- وسيلة للحكم على التسيير المالي للمؤسسة (فيما يخص الاستثمار، سياسة التمويل ..)

- وسيلة لتقييم السياسة التجارية من خلال تطور الديون والحقوق التجارية .
- وسيلة لتحديد المخاطرة.
- وسيلة لتقديم وتمثيل صحيح للعلاقة الكامنة بين المردودية والمخاطرة .
- وسيلة لفهم الحركات والتدفقات المالية في المؤسسة .
- أداة مهمة في التشخيص الذي يقوم به البنكي للمؤسسة عند تحليله لاحتياجاتها التمويلية السابقة والمقبلة .
- وسيلة لاختبار أثار القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

ثانياً- محتوى جدول تدفقات الخزينة :

يهدف هذا الجدول أساسا إلى تفسير تشكل الخزينة، حيث يقسم الجدول العمليات التي تقوم بها المؤسسة إلى عمليات متعلقة بالاستغلال، وعمليات متعلقة بالاستثمار، وعمليات متعلقة بالتمويل، وعليه فإنه يقسم حياة المؤسسة إلى ثلاثة وظائف كبرى: وظيفة الاستغلال، وظيفة الاستثمار، وظيفة التمويل .

ومساهمة كل وظيفة في خزينة المؤسسة يظهر جليا من خلال الجمع لخزينة كل وظيفة من الوظائف الثلاثة:

1) وظيفة الاستغلال:

نستطيع تقديم تصورين لوظيفة الاستغلال تقودان إلى مفهومين لخزينة الاستغلال.

أ) المفهوم الضيق: في هذا المفهوم نستخرج تدفق خزينة الاستغلال المحسوبة قبل تأثير السياسة المالية، أي قبل حساب الضرائب على الأرباح، مساهمة العمال والعناصر الاستثنائية، حيث يتعلق الأمر بتصور الفائض الإجمالي للاستغلال (EBE) بالمعنى الدقيق كما يلي:

يمثل (EBE) النتيجة التي تتحصل عليها المؤسسة في فترة معينة قبل التأثيرات المتأتية نتيجة الاختيارات الهيكلية (مخصصات الإهتلاك) والتمويلية (النواتج والمصاريف المالية) للمؤسسة. إذا كان هذا الرصيد سالبا يصبح لدينا عجز إجمالي الاستغلال وعليه فإن (EBE) يمثل الفائض المتولد عن الخزينة المحتملة والمتولدة عن

عمليات الاستغلال الصرفة، أي الفرق بين نواتج وتكاليف الاستغلال المحصلة أو الممكنة التحصيل مستقبلا قبل المصاريف المالية والاستثنائية. ويمكن الحصول على (EBE) بواسطة العلاقة التالية:

الفائض الإجمالي للاستغلال (EBE) =

القيمة المضافة + إعانات الاستغلال – الضرائب والرسوم ـ مصاريف المستخدمين

وتنبع الأهمية الخاصة لهذا الفائض من كونه المؤشر الأول المعبر عن الأداء الاقتصادي للمؤسسة، ويمثل الهامش الإجمالي الأول المتحصل عليه عند الانتهاء من العملية الإنتاجية والتجارية.

ب) **المفهوم الواسع:** وظيفة الاستغلال تضم التكاليف والنواتج المالية، التكاليف والنواتج الاستثنائية، الضرائب على الأرباح، توزيع الأرباح على العمال. إن التعليمة الصادرة من مجلس المحاسبة الفرنسي تأخذ هذا المعنى الموسع لوظيفة الاستغلال، فمفهوم الاستغلال لا يشمل إلا العمليات المرتبطة بدورة الاستغلال أو الصنع. الخزينة المتولدة عن الاستغلال بالمفهوم الواسع يمكن أن تحسب انطلاقا من الفائض الإجمالي للاستغلال (EBE) أو من النتيجة.

2) وظيفة الاستثمار:

يوجد تصوران لوظيفة الاستثمار:

أ) **التصور الضيق:** لا يضم إلا الاستثمارات أو التنازل عن الاستثمارات المرتبطة بالاستغلال باستثناء العمليات المرتبطة بالمصاريف الإعدادية.

ب) **التصور الواسع:** يضم فضلا عن العناصر السابقة الاستثمارات والتنازل عنها، الاستثمارات المالية (سندات المساهمة، القروض الممنوحة وسداد القروض الممنوحة).

تعليمة مجلس المحاسبة الفرنسي تأخذ المعنى الثاني الذي له ميزة إظهار الأثر الكلي للاستثمار.

3) وظيفة التمويل:

هدف وظيفة التمويل هو حصر الموارد الخارجية التي من بينها خاصة:

أ) حركة رؤوس الأموال الخاصة، زيادة أو انخفاض.

ب) حركة الديون، إصدار قروض جديدة، تسديد الديون السابقة.

جـ) حركة التسبيقات ذات الطبيعة المالية المستلمة من الغير.

د) مكافآت رأس المال المدفوعة خلال السنة.

ثالثاً- مراحل بناء جدول تدفقات الخزينة:

لبناء وإعداد هذا الجدول لابد من معالجة المعطيات الواردة في الوثائق المحاسبية التي يعتمد عليها بصورة أساسية والتي تخضع لقواعد خاصة بالمحاسبة.

عند الانتهاء من هذه المعالجة يمكن وبصورة عملية بناء الجدول وفق سلسلة من المراحل المتتابعة والمتكاملة.

- **المرحلة الأولى:** توزيع عناصر الميزانية على مكوناتها الثلاث: رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، الخزينة.

- **المرحلة الثانية:** تحليل تغيرات رأس المال العامل وتوزيعها على مختلف الوظائف، وذلك بالتمييز بين كل من الزيادة والنقصان وإقصاء التدفقات الناجمة عن التحويلات داخل الحسابات وهذا حتى الحصول على التدفقات الحقيقية (النقدية) فقط.

- **المرحلة الثالثة:** حساب التغيرات في احتياجات رأس المال العامل وتوزيعها على مختلف الوظائف.

- **المرحلة الرابعة:** إعداد وعرض الجدول تبعا للطريقة التي يأتي تفصيلها في ما يلي:

جدول (02)

جدول تدفقات الخزينة

البيان	ن-2	ن-1	ن
عمليات الاستغلال: الفائض الإجمالي للاستغلال (EBE) خارج التغير في المخزون إيرادات أخرى -تكاليف أخرى عناصر مالية عناصر استثنائية - توزيع الأرباح - ضرائب على الأرباح - التغيرات في احتياجات رأس المال العامل (ΔBFR)			
A = النتيجة المتولدة عن الاستغلال			
عمليات الاستثمار: - الحيازة على الاستثمارات المادية والمعنوية + التنازل عن الاستثمارات المادية والمعنوية - الحيازة على الاستثمارات المالية + التنازل على الاستثمارات المالية			
B = الخزينة المتولدة عن الاستثمار			
عمليات التمويل: زيادة رأس المال زيادة الديون المالية - تسديد الديون المالية - مكافأة رأس المال			
C = الخزينة المتولدة عن التمويل			
التغيرات في الخزينة (A+B+C) الخزينة الافتتاحية الخزينة الختامية			

المصدر:

G.CHARREAU , G .DELAHYE: Gestion Financière,Dunod, Paris, 1991 , P 257.

رابعاً- شرح جدول تدفقات الخزينة:

إن جدول تغيرات الخزينة المعتمدة من قبل مجلس المحاسبة الفرنسي المتعدد السنوات يعتبر أداة طيعة في توضيح التسيير المالي للمؤسسة، لذلك سوف يتم التطرق إلى منطق هذا الجدول وإلى كيفية بحثه عن التوازن.

ينقسم الجدول إلى ثلاثة أقسام متمايزة لكنها مترابطة فيما بينها:

1) تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات الاستغلال (A):

القسم الأول من الجدول يحصر مختلف تدفقات الخزينة الناتجة عن عمليات الاستغلال بالمعنى الواسع، وبالتالي فهو يفصح عن قدرة المؤسسة على توليد تدفقات الخزينة من خلال عمليات غير مرتبطة لا بالنشاطات الاستثمارية ولا بالنشاطات التمويلية، وبالتالي يبرز خصائص المؤسسات ذات الأداء العالي التي تولد في هذا المستوى سيولة معتبرة، كما يمكن أن نبرز خصائص المؤسسات عديمة النجاعة المالية الناتجة عن عدم كفاية أو غياب السيولة المتولدة عن عمليات الإستغلال.

2) تدفقات الخزينة المتولدة على عمليات الاستثمار (B):

القسم الثاني من الجدول يضم الخزينة المتولدة عن إجمالي عمليات الاستثمار بالمعنى الواسع، أي كل الحيازات المتعلقة بالاستثمارات المادية والمعنوية والمالية، إضافة إلى عمليات التنازل عن هذه الاستثمارات.

دراسة القسم الثاني تسمح بأخذ فكرة عن الجهود المبذولة في مجال الاستثمار في شكل نمو داخلي (الحيازة على استثمارات مادية ومعنوية) أو في شكل نمو خارجي (استثمارات مالية).

3) تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات التمويل (C):

القسم الأخير من الجدول يبين أي أشكال التمويل قد تم اعتمادها من قبل المؤسسة (رفع رأس المال أو اللجوء إلى القروض) في حالة عدم كفاية الخزينة المتولدة عن الاستغلال في تغطية عمليات الاستثمار، كما يبرز هذا القسم المبالغ المتعلقة بتسديدات القروض وكذلك توزيع مكافآت رأس المال.

خامساً- العلاقات المالية للتوازن:

يتشكل هذا الجدول، كما ذكرنا سابقا، من ثلاث عناصر متمايزة، لكنها مترابطة ببعضها البعض:

تدفق الخزينة المتأتي من عمليات الاستغلال A .

تدفق الخزينة المخصص لعمليات الاستثمار B .

تدفق الخزينة المتأتي من عمليات التمويل C .

التغير في الخزينة D

تظهر من هذا الجدول علاقة أساسية وهي B+C = D-A

ومن البديهي أن المؤسسة لكي تتمكن من توظيف كل الأموال بأكبر فعالية ممكنة، عليها الاحتفاظ بمستوى سيولة يقترب من الصفر، ومنه فإن التغير الإجمالي في الخزينة سيؤول ولفترة إلى الصفر، ومنه العلاقة السابقة تصبح كما يلي:

- A-B+C = 0 يعني A-B = -C

والتي يمكن التعبير عنها ماليا: بأن مبلغ تدفقات الخزينة الناتجة عن عمليات التمويل (C) تعتمد على الكيفية التي تم بها تغطية احتياجات الاستثمار (B) بواسطة خزينة الاستغلال (A)، وعليه يجب دراسة الرصيد (B-A) حيث أنه:

1. إذا كان B>0-A: فإن المؤسسة قادرة على تمويل استثماراتها بواسطة استغلالها، وفي هذه الحالة من المفروض على المؤسسة أن لا تطلب رؤوس أموال خارجية جديدة، باعتبار أنها قادرة على سداد ديونها، لكن قبل إصدار حكم إيجابي على الحالة المالية للمؤسسة، من المتفق عليه أنه يجب التأكد من أن الاستثمارات المنجزة تمكن المؤسسة من أن تساير القطاع الذي تنتمي إليه والمحافظة على قدراتها التنافسية.

2. إذا كان B=0-A: هذا يعني أن المؤسسة تمول استثماراتها بواسطة استغلالها. لكن في هذه الحالة نكون مبدئيا بصدد مؤسسة عديمة المناعة المالية ومن الضروري الذهاب بعيدا في التحليل، خاصة مبلغ تدفقات خزينة الاستغلال والاستثمار، حيث يمكن للمؤسسة أن تكون قد بدأت برنامج استثمار يتطلب رؤوس أموال معتبرة،

المبحث الثالث

إدارة الخزينة

تشتمل إدارة الخزينة على جوانب عدة والتي يمكن التعبير عنها بالمراحل التالية:

❖ توقع التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المجمعة عن دورة الاستغلال والاستثمار.

❖ تعديل المستوى النقدي في حدود معيار أمثل وحسب الأموال الدائمة بالنسبة لفئتي الاستخدامات الواجب تمويلها (أصول ثابتة، احتياجات رأس المال العامل) .

ولتحديد المستوى الإجمالي للخزينة يستوجب الاهتمام بمشكلتين أساسيتين:

المطلب الأول

مشكلة المردودية

إن تحديد المستوى الإجمالي للخزينة يتطلب المقارنة بين تكلفة التمويل قصير الأجل للمؤسسة ومردودية الأموال المستثمرة، ولذلك يجب تخفيض هذه الأموال إلى أقصى حد ممكن، أو بمعنى آخر يكون مستوى الخزينة قريباً من الصفر. فالخزينة المعدومة تؤدي إلى إختلالات أثناء الدورة غير أنه من المؤكد أن اللجوء إلى قروض قصيرة الأجل أثناء الاحتياج إلى السيولة يكون أقل تكلفة من الاحتفاظ بصفة دائمة بفائض من الأموال، وقد يكون الاحتفاظ بخزينة سالبة أكثر إيجابية ومن ثمة اللجوء إلى ديون قصيرة الأجل لتمويل الاحتياجات الدائمة، وهذه الحالة تواجهها بعض المؤسسات التي يكون فيها رأس المال العامل ثابتاً نسبيا في الوقت الذي يكون فيه مستوى النشاط في ارتفاع، دون إهمال مدى مساهمة التضخم في زيادة هذه الظاهرة، حيث يكون اللجوء إلى الديون قصيرة الأجل بصفة متكررة .

المطلب الثاني
مشكل المخاطر

يتحدد مستوى الخزينة كذلك بدرجة المخاطر التي تتحملها المؤسسة ولتفادي العجز في الخزينة قد تقرر المؤسسة الاحتفاظ بهامش أمان معين.

إن مستوى الخطر بالنسبة للخزينة صعب التحديد حيث يتوقف على:

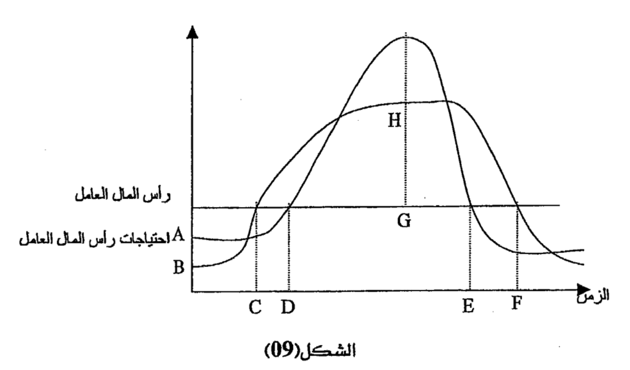
- تقييم احتياجات رأس المال العامل.
- تواجد عمليات خارج الاستغلال.
- تحولات المحيط (انخفاض القروض البنكية) .

إن احتياجات رأس المال العامل المستعملة كقاعدة لتحديد مستوى الخزينة هي متوسط الاحتياجات التي تتغير خلال الفترة المرجعية (السنة في حالة النشاط الموسمي، الشهر في معظم المؤسسات).

إن ارتفاع احتياجات رأس المال العامل يمكن أن ينتج عن ارتفاع نشاط المؤسسة الذي يؤدي بدوره إلى تغير شروط الاستغلال، حيث أن تمديد فترة القرض الممنوح للعملاء أو تمديد فترة التخزين يؤدي إلى زيادة الاحتياجات لتمويل دورة الاستغلال، ونتيجة لهذا تنخفض الخزينة. فيما يخص العمليات خارج الاستغلال تكون معروفة في الواقع مسبقاً على الأقل فيما يتعلق بحجمها.

أما السبب الأخير وهو الأخطر(تحولات المحيط) فإن إجراءات تخفيض القروض تأتي بزيادة غير متوقعة في احتياجات رأس المال العامل.

وفيما يلي شكل توضيحي لعلاقة الخزينة باحتياجات رأس المال العامل:



الشكل(09)

علاقة الخزينة باحتياجات رأس المال العامل

المصدر: Ibid, P 44 .

يمثل الشكل (09) احتياجات رأس المال العامل لمؤسستين (A) و (B) أين متوسط احتياجهما ورأس مالهما العامل متطابقان، فالمؤسسة (A) لها خزينة سالبة خلال فترة قصيرة (E_D) غير أن احتياجها الأقصى يمثل (L_G) بينما المؤسسة (B) تملك خزينة سالبة خلال فترة (F_C) لكن احتياجها الأقصى هو (H_G) .

يمكن ملاحظة أن هناك مخاطر في احتياجات رأس المال العامل، فإذا زادت هذه الأخيرة التي قد تحدث بفعل زيادة نشاط المؤسسة والذي عادة يكون ملائما لزيادة مردوديتها، غير أنه قد ينتج أيضاً عن تغير في شروط الاستغلال، وبالتالي زيادة طول فترة القرض الممنوح للعملاء أو طول فترة التخزين، مما يؤدي إلى زيادة الاحتياج لتمويل دورة الاستغلال، وبالتالي انخفاض رصيد الخزينة .

وكخلاصة فإن العلاقة بين المخاطر و المردودية علاقة وطيدة، وعدم قدرة المؤسسة على السداد تتوقف على: هيكل الأصول، ودرجة السيولة، سرعة دوران الأصول المتداولة، دوران رؤوس الأموال المستثمرة، فعالية الجهاز الإنتاجي والتجاري .

في حين أن البحث عن المردودية يتعلق مباشرة بدرجة معينة من الاستقلالية، وبالتالي مبدأ المردودية يتناسب عكسياً مع الاحتفاظ بنقدية كبيرة تؤدي إلى تفويت فرص الربح، ومنه إلى تحقيق مردودية منخفضة .

غير أن مخاطر السداد تكون قليلة، بينما الاحتفاظ بحجم ضئيل من النقدية يساعدها على زيادة ربحية الأموال الموظفة، وقد يؤدي بالمؤسسة إلى مواجهة مخاطر عدم السداد، وفي الحقيقة أن هذه المخاطر تزول مع تكوين رأس مال إنتاجي تكون مردوديته في مستوى إعادة تكوين نقدية جديدة.

الفصل الثاني

التسيير الأمثل للخزينة

الفصل الثاني

التسيير الأمثل للخزينة

تعتبر الأمثلية مبتغى كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق اكبر قدر ممكن من الأرباح وأقل قدر من التكاليف، فهي الاختيار الأفضل من بين جملة من الاختيارات، ومبدأ الأمثلية في موضوع الخزينة يقتضي تحقيق السيولة في كل وقت وبأقل تكلفة، لذلك يتم التطرق في هذا الفصل إلى التسيير الأمثل للخزينة، من خلال دراسة موازنة الخزينة وإجراءات رفع كفاءتها، والقرارات المالية المتعلقة بها.

المبحث الأول
موازنة الخزينة

الموازنة هي خطة أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي للمؤسسة، في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مقدما بأفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف.

وتعتبر موازنة الخزينة من الموازنات الهامة كونها تعمل على إظهار موقف السيولة النقدية المتوقعة قبل البدء في التنفيذ، وإظهار مدى الحاجة إلى المزيد من التمويل، كما أنها تساعد في وضع أسس للرقابة على مصادر تدفق النقدية و أوجه استخدامها.

المطلب الأول
مفهوم موازنة الخزينة وأهدافها

في الترتيب المنطقي، موازنة الخزينة هي آخر موازنة يتم إعدادها، وهي نتيجة أو محصلة لجميع الموازنات الأخرى.

أولاً– تعريف موازنة الخزينة:

تعتبر موازنة الخزينة الجدول الزمني للتدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة المتوقعة لفترة زمنية محددة.

ويتم إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية بغرض الكشف عن مقدار ما يسترد إلى المؤسسة من مبالغ نقدية، ومقدار ما ستدفعه في فترة معينة. إن هذه الموازنة تصور لنا مفردات ومكونات هذه المقبوضات والمدفوعات، وأوقات الدفع والقبض، وبذلك تستطيع المؤسسة معرفة السيولة النقدية المتوقع الحصول عليها في فترة معينة، وأن هذا يساعدها على تحديد موقعها تجاه التزاماتها، حيث أنه في حالة كون مدفوعاتها تفوق مقبوضاتها، فهذا يعني أن المؤسسة تكون غير قادرة على مواجهة

الالتزامات التي تستحق عليها، مما يوجب عليها أن تبحث عن مصادر التمويل المناسبة، أما إذا كان الحال عكس ذلك فهذا يعني أن المؤسسة ستحقق وفرا في السيولة النقدية.

ثانياً- أهداف موازنة الخزينة :

إذا أرادت المؤسسة أن تحظى باحترام وثقة المتعاملين معها، وكذا المحافظة على سمعتها في الوسط المالي والتجاري، وكذا عند الزبائن والموردين والمقرضين، عليها أن تعمل كل ما في وسعها حتى تستطيع تسديد ما عليها من التزامات تجاه الغير حين يصل موعد استحقاقها، ويمكن أن نستخلص أهمية الأهداف المتمثلة في:

1- تقدير خطر عدم السيولة: يمكن للمؤسسة أن تقع في مشكلة عدم الدفع عند ظهور عدم التوازن خلال السنة.
2- مفاوضات التمويلات قصيرة الأجل: حتى تتمكن المؤسسة المالية من دراسة طلب التمويل قصير الأجل تطالب بموازنة الخزينة التي تعتبر وثيقة هامة.
3- التنبؤ بإستعمال جيد لفائض الخزينة: حتى تحقق الأرباح يجب أن تتبع الأسلوب الجيد في توظيف فائض الخزينة.
4- تسهيل إعداد الميزانية وحساب النتيجة التقديرية: بعد إعداد كل من الموازنة وحساب النتائج التقديرية تتمكن المؤسسة من تقييم المردودية التنبؤية .

المطلب الثاني

إعداد موازنة الخزينة

تغطي موازنة الخزينة مدة زمنية تقدر بسنة، غير أنها يمكن أن تكون المدة أقل أو أكثر من ذلك، وتقسيم هذه المدة إلى فترات أقل يرجع إلى النشاط الذي تزاوله المؤسسة، فيمكن أن تعد موازنة على أساس شهري في حالة إذا ما تميز نشاطها بالموسمية وعدم التأكد بالنسبة للتدفقات النقدية، كما يمكن أن تعد الموازنة كل

ثلاث أشهر أو كل سنة عندما يكون نشاطها مستقرا، وكذلك الحال بالنسبة للتدفقات النقدية، وعليه تمر عملية إعداد الموازنة بمرحلتين:

1ـ المرحلة الأولى: وتقدر فيها المقبوضات والمدفوعات التي يتحدد من خلالها ما إذا كان الرصيد فائضا أو عجزا، قبل أن تؤخذ بعين الاعتبار التمويلات أو التوظيفات قصيرة الأجل.

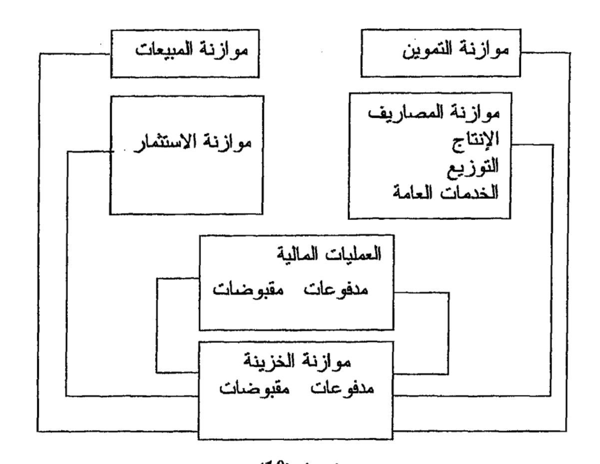
2ـ المرحلة الثانية: ويتم من خلالها اختيار مصادر التمويل والتوظيفات النهائية التي تدمج فيها المصاريف المالية التي تتعلق بالتمويل والإيرادات المالية التي تترتب عن التوظيفات.

أولاً- موازنة الخزينة والمسار التوازني:

يتم إعداد موازنة الخزينة في إطار المسار التوازني للمؤسسة، حيث تعتبر حوصلة لجميع الموازنات، وتعد آخر مرحلة تصل إليها المؤسسة بعد ما تعد الموازنات التي ترتبط بنشاطها العادي المتعلق بدورة الاستغلال (موازنة المبيعات، الإنتاج، التوزيع...) أو النشاطات خارج دورة الاستغلال (موازنة الاستثمار، التمويل...). يمكن إعداد موازنة الخزينة من المعلومات المتحصل عليها من مختلف الموازنات، في حالة عدم وجود نظام تنبئي داخل المؤسسة فهناك يقوم أمين الخزينة بالبحث عن العناصر الضرورية لإعداد تنبؤات النشاط واستخلاص حركة تدفقات الخزينة.

ثانياً- المميزات العامة لموازنة الخزينة:

- توضع الحقوق المتحصل عليها في الشهر الحقيقي الذي يسدد فيه الزبون .
- يجب أن يفرق بين عمليات الاستغلال وعمليات خارج الاستغلال حتى يمكن استخراج فائض الخزينة الاستغلالية.
- ترتب الديون التي تظهر في الميزانية الأولية حسب الشهر الذي يتم تسديدها فيه.



شكل (10)

موازنة الخزينة والمسار التوازني

المصدر:

S.GRIFFITHS,J.DEGOS : Gestion financière de l'analyse à la stratégie, édition d'organisation , Paris , 1992, P 201.

ثالثاً- كيفية الإعداد:

يجب مراقبة حركة المقبوضات والمدفوعات وتقديرها للفترات الموالية حتى يتم إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية، أي معرفة المبالغ التي يتوقع قبضها، والمبالغ التي يتوقع أن تدفع خلال الفترة وبقدر ما تكون التنبؤات بالتدفقات النقدية الخارجة والتنبؤات النقدية الداخلة دقيقة تكون الموازنة أكثر دقة.

كل من جدول المقبوضات النقدية وجدول المدفوعات النقدية يمثل البرنامج الزمني للعمليات وما ينجر عنها من تدفقات نقدية خارجة وتدفقات نقدية داخلة، حيث يوضح لنا جدول المقبوضات البرنامج الزمني لكل المعاملات وموعد تحصيلها، ويبين جدول المدفوعات البرنامج الزمني للالتزامات المالية وموعد تسديدها.

1ـ تقدير المقبوضات: كل المبالغ المالية التي يتم الحصول عليها خلال فترة الموازنة تمثل المقبوضات، وتتكون أساسا من المبالغ المحصل عليها من المبيعات، وتكون إما نقدا أو من المبيعات الآجلة المستحقة التسديد، المبالغ التي يتم استلامها كإيرادات أخرى مثل الفوائد المالية، الأرباح المستحقة من خلال أسهم في مؤسسات أخرى أو من التنازل على الاستثمارات (التنازل عن الأصول الثابتة، بيع جزء من محفظة الأوراق المالية) أو من مساهمات جديدة نتيجة لزيادة رأس المال وكذا القروض التي تم تحصيلها.

إن دقة التنبؤ بكمية المبيعات المتوقعة تؤدي إلى التنبؤ بالمبالغ التي تستلم من خلالها، حيث تكون المقبوضات المتوقع تحقيقها قريبة مما يتحقق فعلا، إذا كانت التنبؤات بالكميات المتوقع بيعها دقيقة، كما أن هناك دورا فعالا تلعبه طبيعة الزبائن والشروط المتفق عليها (بالنسبة للمبيعات الآجلة) حيث تكون التوقعات قريبة من الواقع كلما كان الزبون قادرا على الوفاء بالالتزامات عند موعد استحقاقها .

2ـ تقدير المدفوعات: وتشمل كل ما على المؤسسة من التزامات نقدية ومصروفات يستلزم تسديها خلال فترة الموازنة، بالإضافة إلى المشتريات والاستثمارات التي يتوقع إنجازها، أو الدخول بها خلال فترة الموازنة التي سيتم دفعها نقدا، ونأخذ على سبيل المثال المبالغ التي يستوجب دفعها إلى الموردين وكذا المستحقة إلى دائني الاستثمارات، ديون الخدمات، الأجور والرواتب المستحقة خلال فترة الموازنة، الإيجار، التأمين، الصيانة، الإصلاحات ومختلف أنواع أقساط القروض وكذا الفوائد المستحقة، الضرائب، الرسوم، ومصاريف الإشهار، وكافة المصاريف الأخرى المختلفة.

3ـ الرصيد النقدي: بعدما يتم إعداد المقبوضات والمدفوعات يحسب الرصيد النقدي الذي يعبر عن الفرق بين المبالغ التي يتوقع استلامها والمبالغ التي يتوقع تسديدها خلال فترة الموازنة. وبالرجوع إلى رصيد النقدية في بداية الفترة يمكن حساب ما تحتاج إليه المؤسسة من الأموال النقدية للإحتفاظ به كحد أدنى من الرصيد النقدي، كما يمكن حساب مقدار الزيادة التي تحتفظ بها المؤسسة فوق ذلك الحد الأدنى.

ولما كان من المستحيل التنبؤ بالمقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية بدرجة بالغة الدقة، فإنه يجب عند تخطيط تمويل المؤسسة التحقق من وجود رصيد نقدي بخزينة المؤسسة كحد للأمان كاف لتغطية أي خطأ محتمل في التقديرات.

وباستخدام هذه البيانات يمكن تقدير الرصيد النقدي في نهاية كل شهر، كما يمكن تحديد ما إذا كان الرصيد كافيا أم أنه يجب على المؤسسة تدبير مبلغ نقدي عن طريق الإقتراض من الغير لمواجهة العجز في الرصيد.

4ـ المخطط السنوي للخزينة: يتم تحديد الرصيد النهائي للخزينة بعد الأخذ بعين الاعتبار المصاريف والمداخيل المالية والمبالغ التقديرية المتعلقة بمختلف وسائل التمويل والأصول المالية التي يجب أن تدرج أو يشار إليها بالنسبة للخزينة النهائية.

جدول (03)

الموازنة السنوية للخزينة

البيان	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
تدفقات الخزينة الخاصة بالاستغلال												
المقبوضات(1)												
مبيعات بما فيها الرسوم إعانات الاستغلال إيرادات أخرى												
المدفوعات (2)												
مشتريات بما فيها الرسوم نفقات أخرى بما فيها الرسوم نفقات المستخدمين ضرائب ورسوم مصاريف أخرى												
رصيد الاستغلال (A) = (1)-(2)												
تدفقات الخزينة خارج الاستغلال												

المقبوضات (3)												
إيرادات مالية زيادة رأس المال ديون وقروض متوسطة وطويلة الأجل إعانات												
المدفوعات (4)												
الاستثمارات بما فيها الرسوم تسديد الديون متوسطة وطويلة المدى توزيع الأرباح مصاريف مالية ضرائب على الأرباح												
رصيد خارج الاستغلال (4)-(3) = (b)												
تغيرات الخزينة الشهرية (D)+(A) = (C)												
- الخزينة الأولية (D)												
الخزينة النهائية (D)+(C) = (E)												
المصاريف المالية على التمويلات قصيرة الأجل (F) الإيرادات المالية من التوظيفات قصيرة الأجل (G)												
الخزينة النهائية المصححة (G) + (F)+(E) = (Ē)												
الخزينة السالبة مستحقات الخصم مستحقات بنكية جارية السحب البنكي التزامات مضمونة تسبيقات على الحساب الجاري												
مجموع الخزينة السالبة												
الخزينة الموجبة توظيفات الخزينة												
مجموع الخزينة الموجبة												

المصدر:

CHRISTIAN: finance de l'entreprise, Dunod, Paris, 1997, P128, 129. M. ZOMBOLTE,

المطلب الثالث

تنبؤات الخزينة في المدى القصير

أولاً- التنبؤات الشهرية للخزينة:

ويمكن أن تقسم التنبؤات الشهرية للخزينة إلى ستة محاور:

1 – التنبؤات الشهرية للمقبوضات: وهي تشتمل على:

– مبيعات البضائع والإنتاج المباع: عندما تكون كل المبيعات على الحساب يكفي أن نأخذ مباشرة برنامج المبيعات الشهرية الذي تم إعداده من طرف المصالح التجارية للمؤسسة، عندما توجد مبيعات مع الدفع لأجل، وإذا كانت الحقوق قابلة للخصم لدى البنوك فإننا نعود إلى الحالة السابقة للمبيعات على الحساب، أما إذا كانت الحقوق غير قابلة للخصم فيتم تسجيل المقبوضات الموافقة في تاريخ متوقع التسديد.

– المتحصلات المختلفة: التي تتشكل خصوصا من عائدات سندات المساهمة أو سندات التوظيف، إيرادات حصص المساهمات...

– مبيعات الأصول الثابتة: يتعلق الأمر بالمبالغ الواردة من بيع الأصول الثابتة (الأراضي، البنايات، الآلات، التجهيزات...).

- الحصول على رؤوس أموال مستقرة جديدة.

2 – التنبؤات الشهرية للمدفوعات: وتشتمل على:

– أعباء المستخدمين: التي تشمل الأجور، الرواتب، المنح المختلفة، الأعباء الاجتماعية وكل ما يتعلق بالأجر.

– الأعباء العامة: يعني مصاريف التسيير العام، الرسوم على رقم الأعمال، الضريبة على أرباح الشركات...

- المبالغ المدفوعة للموردين: وتخص المدفوعات المرتبطة بمدفوعات الأصول الثابتة التي تورد مشتريات ضرورية في الحياة الجارية للمؤسسة.

ـ **المصاريف المالية**: من جهة هي المصاريف المالية على الديون التي مدتها أكثر من سنة، تسديدات الديون الأكثر من سنة، الأرباح...، ومن جهة أخرى هي المصاريف المالية الجارية الخاصة بالمؤسسة (مصاريف الخصم، المساعدات البنكية الأخرى...).

3 – **الرصيد الشهري للمقبوضات والمدفوعات**: اختلاف شهر عن شهر من مجموعة التنبؤات الشهرية للمقبوضات والمدفوعات تسجل تحت المحور الثالث من الجدول(04).

4 ـ **الرصيد المتراكم للمقبوضات والمدفوعات**: بما في ذلك رصيد شهر جانفي في بداية السنة. فالمبالغ المسجلة في المحور الرابع من الجدول (03) نتحصل عليها بإضافة الأرصدة المتراكمة الشهرية في المحور الثالث السابق للرصيد في بداية السنة. إذا كان هذا التراكم سالب خلال أشهر معينة فيجب على المؤسسة اللجوء إلى المساعدات البنكية، وإذا كان التراكم موجبا وبمبلغ معتبر لابد من التنبؤ بتوظيفه.

5 – **اللجوء إلى البنوك أو مصادر التمويل الأخرى في المدى القصير**: من بين أهداف التنبؤات الشهرية للخزينة الدقة في التحديد الشهري للمبلغ الإجمالي الضروري الذي يمكن أن تلجأ المؤسسة بخصوصه إلى البنوك أو مصادر التمويل الأخرى.

ويمكن أن ندرج تحت هذا المحور مختلف أنواع البنوك ومصادر التمويل التي قد تلجأ إليها المؤسسة في المدى القصير وكذلك مبالغها الخاصة، يتعلق الأمر باختصار بطبيعة كل قرض، المبلغ الإجمالي للقروض المستعملة شهريا، يعني أن نضع المبلغ في الشهر المأخوذ بعين الاعتبار أو المتحصلات السابقة والمحصل عليها منذ عدة أشهر. على سبيل المثال: قرض متحصل عليه في فيفري ويستعمل في أربعة (4) أشهر، يسجل المبلغ على الخط الموافق لطبيعة هذا القرض في الأعمدة المتعلقة بشهر فيفري، مارس، أفريل، ماي. والشيء نفسه بالنسبة لقرض متحصل عليه لمدة ثلاثة أشهر في ديسمبر من السنة السابقة، يجب أن يشار إليه أيضا في الأعمدة الموافقة لشهر جانفي، فيفري.

6 – **المتاحات في نهاية كل شهر**: عندما يكون للمؤسسة متاحات فإنها تخصص هامش أمان لمواجهة الظروف المفاجئة للإستغلال، كما يمكن استعمالها في خدمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

لكن هذه المتاحات يجب أن لا تلحق الضرر بمردودية المؤسسة، وعلى أمين الخزينة أن يوظفها بما يضمن أفضل الفوائض.

يجب على الإدارة المالية أن تقوم بالتنسيق بين التنبؤات وما يجري فعلا في أرض الواقع، كما أن التنبؤات الشهرية للخزينة يجب أن تكمل بمخطط يومي للخزينة يتم إعداده في بداية كل شهر ويعدل يوميا.

ثانياً- التنبؤات اليومية:

على المؤسسة أن تكون على علم بجميع تدفقات الخزينة حتى تحسن استخدام الأموال الموجودة في المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة، وعليه بما أن تدفقات الخزينة تختلف في نفس الشهر فإن التنبؤات الشهرية غير كافية، فأمين الخزينة يحاول أن يجعل النقدية قريبة من الصفر، وأول مشكل يصادفه هو ظهور تفاوت بين المدفوعات والمقبوضات، كما عليه أن يعد الفارق بين الوضعية المحاسبية للمؤسسة ووضعيتها لدى البنك، وهناك شكل آخر تتسبب فيه أيام القيمة بالرغم من دراية أمين الخزينة بكل التحركات المؤثرة على جميع الحسابات المختلفة.

إن القيام بالتنبؤات اليومية للحركات التي تؤثر على جميع الحسابات أمر مهم في تحقيق الدقة في تسيير الخزينة، بحيث لا تكون هذه التنبؤات اليومية على أساس أيام العملية بل على أساس أيام القيمة.

التنبؤات اليومية للخزينة تأخذ منظورين: التنبؤات بالتدفقات واستغلال المعلومات التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات. من هذا نميز عموما بين تقديرات الخزينة يوم بيوم وبطاقة متابعة الخزينة.

1) التقديرات يوم بيوم:

إن الركيزة التي يتم الحكم بها على أداء عمل أمين الخزينة هي التقدير يوم بيوم الذي يعتبر أهم نشاط له.

جدول (4)

التنبؤات الشهرية للخزينة:

	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
1) التنبؤات الشهرية للمقبوضات - مقبوضات مبيعات البضائع والإنتاج المباع المنتوج أ .... المنتوج ب....... المنتوج............. - متحصلات متعددة - مقبوضات مبيعات الأصول الثابتة - متحصلات جديدة (رؤوس أموال مستقرة)												
المجموع العام للمقبوضات												
2) التنبؤات الشهرية للمدفوعات: مدفوعات خاصة مدفوعات عامة المبالغ المدفوعة للموردين تسديد فواتير الشراء والتسبيقات التجارية للأصول الثابتة تسديد فواتير الشراء، المواد واللوازم المدفوعات المالية: تسديد أقساط الديون التي مدتها أكثر من سنة الفوائد أرباح الأسهم المصاريف المالية الجارية												
المجموع العام للمدفوعات												
3) الرصيد الشهري للمقبوضات والمدفوعات = 1 — 2												
4) الرصيد المتراكم للمقبوضات والمدفوعات بما في ذلك رصيد شهر جانفي في بداية السنة												
5) المبالغ التي تم الحصول عليها من البنوك ومن مصادر التمويل الأخرى في المدى القصير(خارج القروض الثابتة على الحقوق التجارية)												
6) المتاحات في نهاية كل شهر = 5 ± 4												

المصدر: Ibid, P 837.

ينطلق مسؤول الخزينة على المستوى اليومي من المعلومات التي تحصل عليها، ووسائل الدفع المتوفرة من طرف وحدات المؤسسة المختلفة بحيث تسمح بتقدير المدفوعات والمقبوضات التي يتم الدفع بها للمؤسسة. إن عدم اليقين الذي يطبع تقديرات الخزينة يوم بيوم مصدره هو المشاكل المعقدة التي تطرحها وسائل الدفع، ويمكن أن نلاحظ عدم اليقين فيما يلي:

أ) على مستوى الإيرادات:

- هل يحترم الزبائن التزاماتهم في حالة البيع على الحساب ؟
- ما هو رقم الأعمال اليومي في حالة ما يتم البيع نقدا ؟

ومهما كانت طريقة البيع هناك إيرادات لا يتم إبلاغها إلى أمين الخزينة (صك استلم من طرف عون تجاري ولم يقدم بعد للقبض)، تحويل حتمي تم إجراؤه في حين أن المعلومات لا تصل إلى المؤسسة من قبل البنك في الوقت المناسب.

ب) على مستوى المصاريف:

- متى يتم تحصيل الدائن لدينه ؟ ومتى يتحصل على الوثيقة التي تثبت أنه تحصل على أمواله (كمبيالة، صك...) ؟

كما يمكن للمؤسسة أن تحترم حصص التدفقات التي يجب أن تمنحها إلى مجموعة البنوك التي تتعامل معها، وهناك دور هام تلعبه تجربة مسؤول الخزينة في هذا المجال وبالأخص فيما يتعلق بمستوى التقديرات المتعلقة بتصرفات الزبائن (تواريخ الدفع) والحقوق (تواريخ التحصيل، وسائل الدفع المستعملة)

2) كيفية وضع التنبؤات اليومية:

تتطلب التقديرات على المدى القصير جدا تنظيم وتحليل وجمع معلومات جد مهمة نذكر منها:

أ) تحليل تدفقات الخزينة:

يتعلق التحليل بالنقاط التالية:

- تقسيم جميع المقبوضات والمدفوعات حسب طبيعتها: دفع من قبل الزبائن، إيرادات مالية، تسديد الموردين، دفع الضرائب...

ـ جرد وسائل الدفع المستعملة: الحوالات، الصكوك البنكية، التمويلات. ومن الأحسن معرفة كل نوع من وسائل الدفع على حده (عدد الشيكات، الكمبيالات...) وكذلك النسبة المئوية لرقم الأعمال.

ـ التفريق بين التدفقات اليقينية والتدفقات المشكوك فيها: فحساب ووضع التدفقات اليقينية في إطارها الزمني يتم دون أي مشكل في حين تعالج التدفقات المشكوك فيها، ويتم تحديدها وحساب مبالغها عن طريق الاحتمالات وبصفة عشوائية، وبما أن التدفقات غير اليقينية التي تعرقل عمل مسؤول الخزينة وتؤثر سلبا على نوعية تغيرات الخزينة فمن الأنسب تقليصها والحد منها.

ـ تؤخذ بعين الاعتبار كل التدفقات بأنواعها والشروط البنكية من أجل إعادة توجيه التدفقات حسب كل بنك، وعلى المؤسسة أن تعمل بكل جهدها من أجل تحديد عدد البنوك التي تتعامل معها، وتوزيع التدفقات فيما بينها كأن توجه الكمبيالات إلى البنك الذي يمنح شروط تفصيلية فيما يخص الخصم.

ب) البحث عن المعلومات:

يعمل أمين الخزينة على وضع قنوات اتصال حتى يتمكن من التنبؤ بتطورات الخزينة من خلال ما يتحصل عليه من معلومات سريعة ودقيقة لتسيير عدم اليقينية فيما يخص تواريخ القيمة، وهذا بهدف الحصول على أحسن وضعية يومية للخزينة.

ـ قنوات الدفع: يسمح الدفع بتفادي المشاكل التي تنجم عن الدفع لوسائل أخرى والتي تشهد تفاوتا بين تاريخ التحصيل لدى البنك وتاريخ الإصدار وهذا يرجع للأسباب التالية:

وقت التحويل والمعالجة المحاسبية والإدارية، اختلاف مدة التفاوت وتعلقها بنوعية التسديد وطريقة التحويل وكذلك المتعاملين.

ـ الشروط البنكية: كثيرا ما يحدث تفاوت إضافي بسبب التقاليد المصرفية بالأخص عندما تدرس آلية تاريخ القيمة الذي يكون عادة مختلفا عن تاريخ العملية.

ـ إقامة قنوات اتصال داخلي: يجب أن يكون هناك تنظيم محكم للعلاقة بين مصلحة مراقبة التسيير ومصالح المؤسسة الأخرى، خاصة المحاسبية، فيجب إعلام

أمين الخزينة بجميع التغيرات المحتمل وقوعها خاصة إذا كانت تؤثر على التقديرات (تعديل في التقديرات، تغيير وسائل الدفع بالنسبة لموردها، تمديد قرض الزبائن).

جـ إعداد بطاقة متابعة الخزينة: تعد التقديرات اليومية انطلاقا من وثيقة تدعى بطاقة متابعة الخزينة وهذا بعد حصول أمين الخزينة على المعلومات التي تتعلق بهذه التدفقات وكذا المعطيات التقديرية داخل المؤسسة، مع العلم أن المعرفة الدقيقة للشروط البنكية (خاصة أيام القيمة) تؤدي إلى أن تكون القيم في موضعها المناسب، ويمكن أن نشطب الخدمات المقدمة في الأيام التي لا مدفوعات فيها ولا مقبوضات مثل (يوم الجمعة) وهذا من أجل استبعاد وتفادي الأخطاء التي قد تقع.

جدول (05)

بطاقة متابعة الخزينة

البنك	الشهر						
البيان	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة	السبت
المقبوضات:							
ـ شيكات مستلمة في عين المكان							
ـ شيكات مستلمة في أماكن مختلفة							
ـ سندات							
ـ تحويلات							
ـ مقبوضات أخرى							
مجموع المقبوضات							
المدفوعات:							
ـ شيكات صادرة صغيرة							
ـ شيكات صادر كبيرة							
ـ أوراق تجارية موطنة							
ـ تحويلات صادرة							
ـ مدفوعات أخرى							
مجموع المدفوعات							
الرصيد قبل إتخاذ القرار							

قرارات - خصم السندات - التوظيف - تجميد - ...							
الرصيد بعد اتخاذ القرار							
القـــرارات							

المصدر: Gauthier NOEL, OP, cit, P183

إن موازنة الخزينة تسهم في الكشف عن حجم الفائض أو العجز المتوقع في النقدية وتوقيت حدوثه، وبذلك تتيح للإدارة فرصة دراسة البدائل المتاحة لاستثمار ذلك الفائض واختيار أفضلها، أو المفاضلة بين المصادر البديلة لتمويل العجز وذلك قبل أن يتحقق الفائض أو العجز بالفعل.

وفي غياب موازنة الخزينة لن تكشف المؤسسة عن وجود فائض أو عجز إلا عندما يتحقق بالفعل، وثمة قد يمضي وقت طويل قبل الوصول إلى قرار بشأن كيفية استثمار هذا الفائض أو تمويل العجز، وهو ما يعني زيادة متوسط الرصيد النقدي عما ينبغي أن يكون عليه أو يكون سالبا، ولكي تزداد فاعلية استخدام موازنة الخزينة ينبغي أن تراعى الدقة في التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة التي تتضمنها، إذ أن هذا من شأنه أن يقلل من الحاجة إلى الاحتفاظ برصيد نقدي لغرض الحيطة.

المبحث الثاني

إجراءات رفع كفاءة إدارة الخزينة

يعتبر رصيد حسابات الخزينة (النقدية) أصلا ماليا عاطلا عندما يكون دائنا، فهو لا يدر أي عائد، وبالمقابل فإن السحب على المكشوف ـ أي عندما تكون حسابات البنك دائنة ـ يكلف دفع فوائد مرتفعة، والهدف الأمثل إذن هو تخفيض مستوى النقدية إلى أدنى قيمة ممكنة، من أجل الوصل إلى خزينة صفرية. ولكي يتحقق هذا الهدف يجب على مسير الخزينة أن يكون على علم تام بمستوى النقدية في كل لحظة، وكذا التطورات الممكن حصولها في الأيام الموالية، وهذا يعتمد على موازنة الخزينة ومدى تحقق التدفقات في الوقت الفعلي. وبما أن النقدية هي مصدر (مورد) لا يوجه إلى استخدام خاص فيمكن أن تستعمل في تسوية الديون كما يمكن استعمالها لأغراض أخرى وهذا هو المبدأ الذي يرخص للمسؤول المالي تسيير خزينته.

المطلب الأول

التسيير اليومي للخزينة

أولاً- متابعة تغيرات الخزينة:

جميع التغيرات اليومية في الخزينة هي وسائل لإدارتها ومنها: حفظ الشيكات ووضعها في البنوك، حالات التقرب والتفاوض معه، تسيير فواتير المدينين: وكذلك عمليات محفظة الأوراق المالية حسب تاريخ الاستحقاق.

الحساب اليومي للخزينة يسمح بمعرفة المبلغ الحقيقي للنقدية في وقت محدد، وهذا يسمح للمؤسسة بالقيام بتسديد الآخرين: الموردين، الأجراء، الهيئات الاجتماعية ....

عملياً كل مؤسسة لها إمكانية التفاوض مع البنك الذي تتعامل معه في أي خطوة يمكنها أن تخطوها: وكذلك لها إمكانية لأي درجة معينة بدفع شيكات رغم أن رصيدها البنكي سالب. ومن أجل تجنب هذا عادة ما تعتمد المؤسسة على مخطط

موازنة الخزينة، إلا أنه يبقى تقديري فقط، إلى أن تتحقق المدفوعات والمقبوضات المختلفة فعلا.

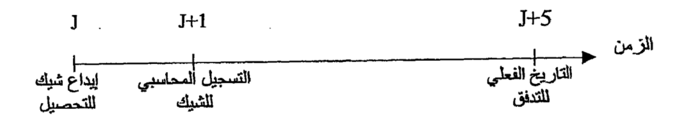
ومخطط الخزينة يجب أن يكون وقتيا قابلا للتعديل، حيث أن الانحرافات بين ما هو تقديري وما هو فعلي متعلق بوقت التباعد، وهذا من أجل التحضير للقرارات الأخرى الخاصة بالمقبوضات والمدفوعات.

تجدر الإشارة هنا إلى أن عمليات المتابعة يمكن أن تكون في نهاية كل شهر أو كل منتصف شهر أو كل أسبوع، لكن يتعذر إجراؤها يوميا، لأنه إلى جانب مراقبة ما تحقق فعلا مع ما تم تقديره، يتم أيضا مراقبة التأخيرات في عمليات التحصيل للشيكات، أو تحصيل العملاء وغيرها من الإجراءات المتبعة في إدارة الرصيد.

ثانياً- أيام القيمة (التاريخ الفعلي للتدقيق النقدي):

يوجد فرق بين تاريخ العملية والتاريخ الحقيقي للتدفق النقدي الذي يعتبر التاريخ الفعلي لتسجيل حركة الحسابات البنكية، فمحاسبيا نسجل كل الحركات بتاريخ العملية، إذ أنه تسجل عملية البيع التي تتم بواسطة شيك يوم تسلم الشيك من العمل، أي يوم إرسال الشيك لتحصيله، فيكون حساب البنك مدينا لدى المؤسسة ودائنا لدى البنك، والعكس في عملية الشراء بواسطة شيك. لكن حسب المبادئ التي يقوم عليها الجهاز المصرفي فإن هذه المبالغ لا تودع في الحساب البنكي، كما لا تسحب منه إلا في تواريخ الحدوث الفعلي للتدفق النقدي حيث يكون دائنا أو مدينا فعلا.

مثال ذلك لما تقوم مؤسسة بإيداع شيك للتحصيل، فإن حساب المؤسسة لن يكون دائنا إلا بعد خمسة أيام وذلك ما يوضحه الشكل (11):



شكل (11)

يوضح التاريخ الفعلي للتدفق النقدي

تجدر الإشارة إلى أنه لابد من تحديد أيام العمل وأيام الأسبوع الأخرى، فأيام العمل هي التي يعمل فيها البنك فعلا خلال كل اليوم، حيث أن نصف يوم عمل لا يعتبر يوم عمل. وعليه فكل العمليات الدائنة تتم خلال أيام العمل فقط، وهكذا لا يمكن للمؤسسة أن تجري عمليات دائنة يومي الجمعة والسبت. مثل تحصيل شيك لدى البنك.

هذا النظام الزمني المعقد يجب أن يتحكم فيه مسؤول الخزينة لأن التباعد في الأيام يمكن أن يترتب عنه تكاليف إضافية، فيوم عمل يكافئ في المتوسط (5/7= 1.4) يوم من أيام الأسبوع العادية.

ويمكن توضيح التواريخ الحقيقية للتدفقات النقدية بالجدولين التاليين:

جدول (06)

التاريخ الفعلي للتدفق النقدي الخاص بالعمليات الدائنة

العمليات	التاريخ الفعلي للتدفق النقدي
الايداع:	
- إيداع نقدي	- تاريخ العملية +1يوم عادي
- خصم شيك (نقدي)	- تاريخ العملية+1 يوم عمل
- خصم شيك في عين المكان	- تاريخ العملية + 2 يوم عمل
- خصم شيك في أماكن مختلفة.	- تاريخ العملية + 5 يوم عمل (7أيام عادية)
- خصم شيك خارجي(أجنبي)	- تاريخ العملية + 5 إلى 15 يوم عمل
- تحويل للحساب	- تاريخ العملية + 1 يوم عادي
- أوراق القبض	- تاريخ الاستحقاق + 4 أيام عادية.

جدول (07)

التاريخ الفعلي للتدفق النقدي الخاص بالعمليات المدنية

العمليات	التاريخ الفعلي للتدفق النقدي
السحب:	
- سحب نقدي.	تاريخ العملية – 1 يوم عادي.
- تحويل من الحساب	تاريخ العملية- 1 يوم عادي
- تسديد شيك(سحب شيك)	تاريخ المفاضة – 2 يوم عادي
- أوراق الدفع.	تاريخ الاستحقاق - 1 يوم

المصدر: Ibid, P22

ثالثاً- التوفيق بين حسابات المؤسسة لدى البنوك :

للمؤسسة عموما عدة حسابات في بنوك مختلفة. في الواقع عند طلب قرض يستطيع البنك المقرض أن يطلب فتح حساب ووضع مبلغ معين كضمان، ومن جهة أخرى، فالمؤسسة عندما تضع أموالها في حسابات متعددة فإنها تضع البنوك موضع المنافسة وعليه فأمين الخزينة يجب أن يقوم على الفور بحساب مجموع الأموال في حساباتها المختلفة وبالتوفيق بين الحسابات الدائنة والمدينة.

ولتوضيح أهمية التنسيق بين حسابات المؤسسة لدى البنوك نعطي المثال التالي:

- نعتبر أن مؤسسة تتعامل مع بنكين (A) و(B) وتستفيد من قرض الصندوق من البنك (A) و(B). نفرض على فترة 15 يوما- أن حسابات المؤسسة في البنكين تتزايد يوميا، بشكل مستمر ومتتابع (أنظر الجدول 08 والشكل 12).

لوحظ أن الحسابين في البنكين (A) و(B) تسير بشكل مستقل، وذلك يكلف المؤسسة تكاليفا معتبرة، وأكثر تحديدا تعطي إدارة البنك معلومات خاصة:

- الفوائد المدينة تحسب على جميع الأموال المدينة .
- العمولات المختلفة للسحب على المكشوف.

نعطي بالأرقام التكاليف المحسوبة من طرف البنك، مع افترض أن معدل الفوائد يساوي 12 ٪.

جدول (08)

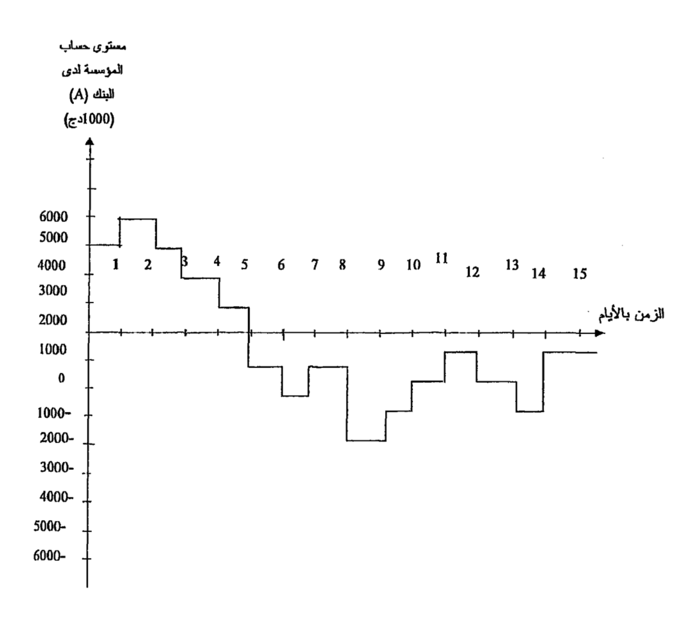
تطور حسابات المؤسسة في البنكين (A) و(B) (الأرقام بين قوسين تدل على أن الحسابات مدينة).

الوحدة: ألف دج.

اليوم	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
مستوى حساب المؤسسة لدى البنك A	3.000	4.000	3.000	2.000	1.000	(1.000)	(2.000)	(1.000)	(4.000)	(3.000)	(2.000)	(1.000)	(2.000)	(3.000)	(1.000)
مستوى حساب المؤسسة لدى البنك B	(4.000)	(3.000)	(5.000)	(6.000)	(4.000)	(2.000)	4.000	6.000	5.000	4.000	3.000	2.000	(1.000)	(2.000)	(1.000)

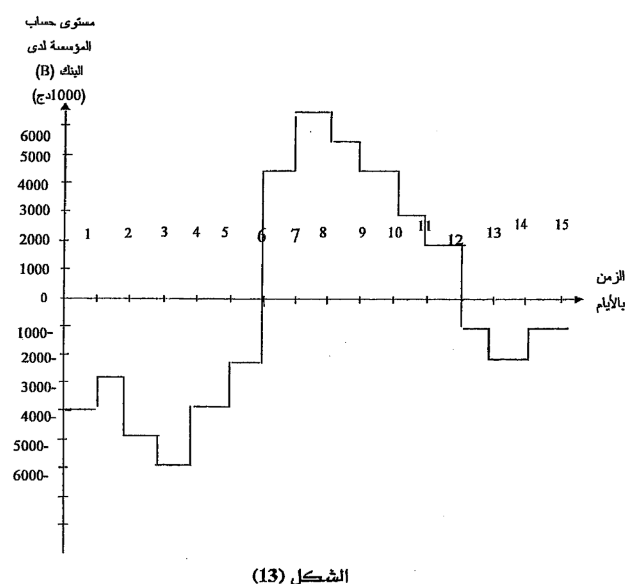
المصدر:

pierre HUNAULT: Gestion de la Trésorerie au jour le jour, édition d'organisation, Paris, 1977, P21.



الشكل (12)

تطور حسابات المؤسسة لدى البنك (A) على مدى 15 يوما.



الشكل (13)

تطور حسابات المؤسسة لدى البنك (B) على مدى 15 يوما.

ولحساب الفوائد المدينة لكل بنك نستخدم العلاقة التالية:

$$\text{الفائدة المدينة} = \sum \frac{V.T.J}{36000}$$

حيث: V: القيمة المقترضة

T: معدل الفائدة

J: عدد الأيام

ونحصل تبعا لذلك على الجدول (09):

الجدول (09)

تكلفة الصندوق المحسوبة من طرف البنكين(A) و(B)

الوحدة: ألف دج

نوع التكلفة	الحساب A	الحساب B	المجموع
الفوائد المدنية	6670	9330	16000
عمولة السحب على المكشوف	2000	3000	5000
المجموع	8670	12330	21000

المصدر: Pierre HUNAULT, op, cit , P24 .

نفرض الآن هناك تنسيق بين حسابات المؤسسة لدى البنكين بحيث أنها قامت بإدماج الحسابين ولذا ينتج الجدول التالي:

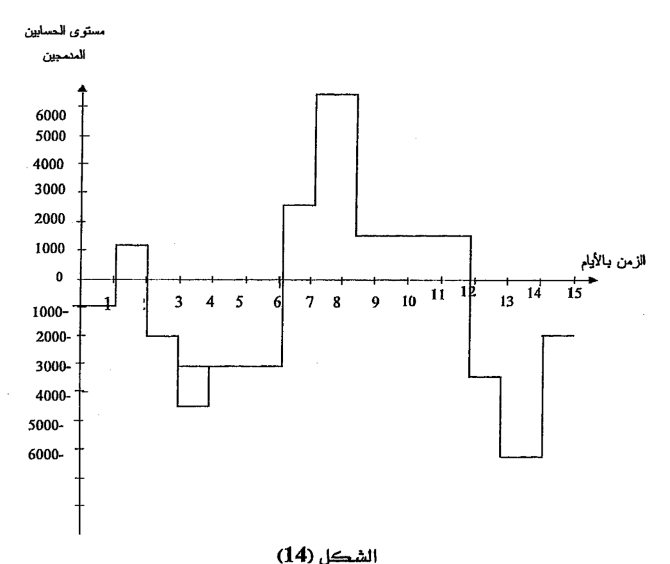
الجدول (10)

تطور الحساب المدمج المكافئ للحسابين في البنكين (A) و(B)

الوحدة: ألف دج

اليوم	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
مستوى الحساب المدمج المكافئ لمجموع الحسابين	(1000)	1000	(2000)	(4000)	(3000)	(3000)	2000	5000	1000	1000	1000	1000	(3000)	(5000)	(2000)

المصدر نفسه



الشكل (14)

تطور الحساب المدمج المكافئ للحسابين في البنكين (A) و(B)

ولحساب الفوائد المدينة للحساب المدمج المكافئ للحسابين في البنكين (A) و(B) نستخدم العلاقة السابقة لنحصل عل الجدول التالي:

الجدول (11)

تكلفة الصندوق في حالة إدماج الحسابين

الوحدة: ألف دج

نوع التكلفة	المبلغ
الفوائد المدنية	7670
عمولة السحب على المكشوف	2500
المجموع	10170

المصدر نفسه

المطلب الثاني

تسيير تغيرات مختلف عناصر احتياجات رأس المال العامل

تحرص المؤسسة على رفع كفاءة إدارة النقدية عن طريق إتباع مجموعة من الإجراءات التي تساعد على الاحتفاظ بالحجم المناسب من الأرصدة النقدية، حيث أن النقدية تعتبر أصلا لا يحقق أي إيرادات، وبالتالي فإن تضخم الرصيد النقدي يؤدي إلى تخفيض معدل دوران الأصول مما يقلل من معدل العائد على الاستثمار ومن أهم العوامل التي تساعد على زيادة فعالية إدارة النقدية اللعب على تخفيض احتياجات رأس المال العامل.

أولاً- إدارة المخزون:

يعمل مسؤول الخزينة على التقليل من المخزون، والمحافظة على مستوى يضمن الاحتياجات الإنتاجية، وكذلك تجنب الشراء بكميات كبيرة، ومن ثم تسهل عملية تسديد مستحقات الموردين، وبعد ذلك يتم تسريع عملية البيع للتقليل من المخزون والمحافظة على مستوى يرضي الزبائن، وذلك بتجنب الإنتاج الكبير المسبق، وتمديد الفترة بين الالتزام بأعباء الإنتاج والمبيعات وبالتالي التحصيل السريع.

ثانياً- الإسراع في تحصيل المقبوضات:

ويتطلب ذلك العمل على حث العملاء على سرعة السداد، كمنح خصم الدفع، وإتباع سياسة مشددة في التحصيل، والإسراع في تحويل الشيكات المستلمة إلى نقدية ومن بين الوسائل المستخدمة في تخفيض الفترة الزمنية لتحويل الشيك إلى نقدية، قيام المؤسسة بإرسال شخص إلى العميل كي يأخذ الشيك ثم يذهب لإيداعه في البنك لتحصيله، ولا سيما إذا كان المبلغ كبيرا لأن انتظار العميل لإرسال الشيك عن طريق البريد قد يأخذ وقتا طويلا.

أما إذا كان العميل يقيم في مدينة بعيدة أخرى، فإن المؤسسة تفتح حسابا بأحد البنوك أين يقطن العميل، ولاسيما إذا كان عدد ملائم من العملاء حتى يتسنى لهم

إيداع ما عليهم من مستحقات، ويمكن الاتفاق مع بنوك هذه المناطق على تحويل النقدية التي تزيد على مستوى معين إلى البنك الرئيسي الذي تتعامل معه المؤسسة بوسائل الاتصالات السريعة، أو تحويل رصيد حساب المؤسسة إلى البنك الرئيسي بمعدل مرة كل أسبوع أو كل عشرة أيام.

كذلك يمكن تقليص الفترة الزمنية وذلك بأن تطلب المؤسسة من العملاء إرسال مدفوعاتهم على شكل شيكات مصرفية مما يمكن المؤسسة من استخدام هذه الأموال بمجرد إيداعها في بنك المؤسسة.

وقد يتم الاتفاق بين المؤسسة والعميل على أن يقوم هذا الأخير بتفويض البنك الذي يتعامل معه بسداد الفواتير الخاصة بالمؤسسة بمجرد قيامها بتسليم المستندات التي تفيد استلام العميل للبضاعة وذلك دون الحاجة إلى تحرير شيك بقيمة تلك الفواتير، وقد تلجأ المؤسسات صغيرة الحجم إلى الاعتماد على استخدام مندوبين يقومون بالتحصيل نقدا من العملاء.

ثالثاً- الإبطاء في سداد المدفوعات:

كما أن عملية الإسراع في تحصيل المستحقات تؤدي إلى زيادة الرصيد النقدي المتاح للمؤسسة فإن الإبطاء في سداد الالتزامات يساعد على إتاحة الأرصدة النقدية لفترة أطول، ولا يقصد بالإبطاء في السداد أن تتأخر المؤسسة في سداد التزاماتها عند حلول موعدها، حيث يمكن أن تواجه المؤسسة مشاكل ومصاعب متنوعة في مثل هذه الحالة، إنما المقصود هو اللجوء إلى بعض الأساليب المشروعة لتأخير السداد مثل الاستفادة من الائتمان الممنوح للمؤسسة من قبل الموردين وذلك بالسداد في آخر يوم من أيام فترة الائتمان ويمكن للمؤسسة إطالة الفترة الزمنية التي تمضي بين تحرير الشيك وسحب قيمته من حساب المؤسسة، حيث تسهم في تأخير سحب قيمة الشيك من حسابها لدى البنك،كأن تقوم المؤسسة بسداد شيكات لدى بنوك محلية تقع بعيدا عن مقر المستفيد حتى تستغرق عملية تحصيل الشيك فترة زمنية أطول.

ومن الوسائل التي يمكن اللجوء إليها أيضا القيام بالسداد باستخدام كمبيالات و وسائل الدفع الأخرى المماثلة بدلا من الشيكات، لأنه ليس من الضروري أن تتوفر

النقدية في البنك عند تحرير الكمبيالة وذلك عكس الشيك، وإنما يجب وجود النقدية عند تقديمها للسداد فقط، مما يمكن من تقليل حجم الرصيد النقدي الذي ينبغي الاحتفاظ به دون أن يترتب عن ذلك عجز في السيولة.

رابعاً- الدفع للدولة والهيئات الاجتماعية في الوقت المناسب:

فالدولة هي التي تحدد قواعد الدفع للضرائب والرسوم مثل TVA، إذن يجب على المؤسسة أن تبعث بالشيكات الموافقة لمصالح الضرائب في الوقت المحدد لتجنب تكاليف التأخير.

خامساً- التفاوض مع البنوك:

يمكن للمسؤول في المؤسسة أن يتفاوض مع المصرفي بخصوص سعر الخدمة التي يقدمها له، ولكن هذا لا يعني بالضرورة أن الشروط المصرفية هي دائما مرنة، بل توجد حدود معينة يكون من الصعب تجاوزها، وهناك أربع أنواع من الشروط المتعلقة بالقروض الممنوحة من طرف البنك وهي كالتالي:

1ـ معدلات الفوائد المدنية: معدل الفائدة المصرفي = معدل مرجعي + هامش مصرفي (معدل مرجعي يحدده البنك المركزي، هامش مصرفي مرتبط بنشاط المؤسسة يخص تطور رقم أعمالها ودرجة المخاطرة، كما أنه يختلف من زبون لآخر).

وهناك معدلات مختلفة للفوائد المدينة مثل: معدل الفائدة على القروض القصيرة، معدل الخصم التجاري، معدل التسبيقات المضمومة، معدل السحب على المكشوف....

2ـ العمولات: مثل عمولة حركة السحب وهي عمولة ثابتة، عمولة السحب على المكشوف...

3ـ المصاريف الأخرى الملحقة المختلفة: مثل مصاريف التحويل، مصاريف مسك الحسابات...

4ـ أيام القيمة: يخضع حساب الفوائد على الحسابات المصرفية إلى قواعد معينة، منها ما يتعلق بتاريخ انطلاق حساب الفوائد أو ما يسمى بتاريخ أو يوم القيمة، وهو اليوم الذي تسجل فيه العمليات الناتجة عن التعاملات مع الزبائن، دائنة أو مدينه

بالقيمة، وبصفة عامة يمكن القول أن أيام القيمة تكون قبل تاريخ العملية بالنسبة للعمليات المدينة وبعد تاريخ العملية بالنسبة للعمليات الدائنة.

مسير الخزينة يسعى من أجل تخفيض تكلفة القروض وتعظيم ربحية (مردودية) التوظيفات، وهذا يقتضي أن يكون على علم تام بالشروط المصرفية التي يتم تطبيقها على عمليات الاقتراض والتوظيف مثل: تواريخ القيمة وزيادة الهوامش المصرفية إلى المعدل المرجعي التي تطبقها البنوك حسب نوع كل قرض ومختلف العمولات.

مسؤول الخزينة ليس دوما هو الوحيد الذي مباشرة مع البنك، بل نجد إلى جانبه المدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما في المؤسسات كبيرة الحجم، هذا الدور يصبح أكثر تعقيدا حيث يقوم به المدير المالي. مسؤول الخزينة ليس هو الذي يقود التفاوض مباشرة لكنه في كل الحالات، هو الذي يلعب الدور الأساسي في التحضير للتفاوض باعتباره خبير بما ستحققه المؤسسة من هذا التفاوض، وما هي المخاطر التي ينطوي عليها.

سادساً- استخدام فكرة الشيكات الطافية (العائمة) :

بسبب إجراء إرسال الشيك بالبريد وإجراءات التحصيل، فإن فترة زمنية تمضي بين تحرير الشيك وتقييده في دفاتر المؤسسة وبين سحب قيمته من حساب المؤسسة لدى البنك. هذا يعني أن قيمة الشيك تبقى طافية لفترة قبل أن يضيفها المستفيد لحسابه لذلك فإن رصيد المؤسسة لدى البنك ورصيد البنك لدى المؤسسة عادة ما يختلفان، بل قد يكون رصيد المؤسسة لدى البنك موجبا ورصيد البنك لدى المؤسسة سالبا، والفرق بينهما يمثل قيمة الشيكات الطافية، وكما يبدو فإن قيمة هذه الشيكات تمثل نقدية في حوزة المؤسسة، وإن كانت في الواقع للغير.

يمكن للمؤسسة أن تستفيد من فكرة الشيكات الطافية وذلك بسحب شيكات على حسابها لدى البنك، على الرغم من أن دفاترها تظهرها عدم كتابة رصيد ذلك الحساب . وبالطبع لا يمكن للمؤسسة أن تلعب الشيكات الطافية ما لم تكن قادرة على التنبؤ بحركة حسابها لدى البنك بدقة كافية تجنبها مخاطر عدم

كفاية رصيد ذلك الحساب لسداد شيكات سبق أن حررتها وذلك عندما يتقدم المستفيدون لسحب قيمتها.

ويمكن للمؤسسة زيادة حجم الشيكات الطافية وذلك من خلال قيامها باتخاذ إجراءات من شأنها أن تطيل الفترة الزمنية التي تستغرقها سحب قيمة الشيك من حسابها لدى البنك، فكلما طالت تلك الفترة زادت قيمة الشيكات التي تحررها دون رصيد.

سابعاً- مواءمة التدفقات النقدية:

ويقصد بالمواءمة التنسيق بين توقيت التدفقات النقدية الداخلة وبين توقيت التدفقات النقدية الخارجة، بشكل يسمح بتخفيض الرصيد النقدي الذي ينبغي على المؤسسة الاحتفاظ به، ومن أهم إجراءات التنسيق في هذا الشأن، قيام الإدارة بمحاولة المواءمة بين التدفقات الخارجة لأغراض سداد مستحقات الموردين وبين التدفقات الداخلة المتمثلة في متحصلات الذمم . فإذا كانت فترة الائتمان التي يمنحها الموردون تقل عن فترة الائتمان التي يتحصل عليها العملاء، فقد يقتضي الأمر التفاوض مع الموردين لتمديد فترة الائتمان حتى تتلاءم مع فترة الائتمان الممنوحة للعملاء. أو أن تقدم المؤسسة لعملائها خصم لتعجيل الدفع وذلك في محاولة لتشجيعهم على سرعة سداد ما عليهم من مستحقات، بما يسمح بتخفيض متوسط فترة التحصيل حتى تتلاءم مع نمط السداد للموردين.

المبحث الثالث

القرارات المالية المتعلقة بتسيير انحرافات الخزينة

وكيفية التحكم فيها

إن متابعة تدفقات الخزينة يسمح بظهور الضرورة إلى اتخاذ قرار سليمة وفورية فيها يخص الانحرافات بين تنبؤات الخزينة والخزينة الحقيقية، التي يمكن أن تظهر نتيجة لاختلاف في الزمن بين المقبوضات والمدفوعات، ومنه فإن خروج أو توقع خروج كميات هامة من الأموال يمكن أن يؤدي إلى وقوع الخزينة في عجز مالي، مما يلزم المؤسسة البحث عن موارد التمويل التي تسمح بالتوفيق بين المدفوعات والمقبوضات والمحافظة على التوازن. ومن جهة أخرى فإن ظهور أو توقع ظهور نواتج مالية إضافية يدفع بالمؤسسة إلى البحث عن توظيفات لهذه الفوائض من أجل أن تدر عائدا.

المطلب الأول

قرارات توظيف فائض الخزينة

إن البحث عن امتيازات التوظيف تمثل اهتماما حديثا، ويعود ذلك إلى التطور المالي الحديث الذي يسمح بتوسيع مجال إمكانيات المؤسسة في اختيار التوظيفات التي تناسبها، والتي تمكنها من تحقيق أكبر عائد (مردود) مالي ممكن بأقل تكلفة. إن توظيف الفوائض المالية يمكنها أن تأخذ أشكالا متعددة. وسنتناول فيما يلي أهم الطرق المستعملة في التوظيف:

أولاً- التوظيف خارج السوق المالي:

1. **التسديد المسبق للديون المالية:** يمثل طريقة جيدة لامتصاص فوائض الخزينة، ويسمح بالاقتصاد في التكاليف المالية، ومن جهة أخرى يسمح بالتسوية المسبقة للموردين، وكذا تشكيل (شراء) مخزونات إذا كانت السوق مناسبة، وهذا يمكن أن يشكل توظيفا جيدا لفائض الخزينة.

2. شراء المواد الأولية: يعتبر توظيفا جيدا لفائض الخزينة وخاصة إذا تحققت فرضية ارتفاع الأسعار، لكن هذه الطريقة يمكن أن تحمل المؤسسة تكاليف إضافية، مثل تكاليف التخزين، ضياع المواد.

3. الودائع لأجل: هي مجموعة الأموال المجمدة في حساب بنكي تدر فوائدا مبينة في وثيقة مصادق عليها من طرف صاحب الحساب ومحدد عليها المبلغ، المدة، المعدل الاسمي، معدل العائد الخام. وكذا الظروف التي يستطيع المودع من خلالها التصرف في الأموال المجمدة قبل ميعاد الاستحقاق المتفق عليه، على أن تكون قيمة الوديعة لا تقل عن مبلغ معين يحدده البنك، إضافة إلى ذلك فإن معدل الفائدة يحدد مسبقا أي عند تجميد الوديعة حسب المبلغ المودع وفترة التجميد.

4. أذونات الصندوق: هي سندات تكتب تحت شكل اسمي أو لحامله وتصدر من طرف البنك من أجل تمكنيه من الحصول على الأموال، هذه الأذونات تكتب لفترة تتراوح بين ثلاثة أشهر إلى سنتين، وتنتج عنها فوائد تبعا للمبلغ ولأجل السند وهذه الأذونات تعتبر اعترافا من البنك المصدر لها نحو الحاملين.

5. اقتناء سندات الاستحقاق: البائع (البنك) يبيع سندات للمشترى (المؤسسة) ويحتفظ بإمكانية إعادة شرائها خلال أجل محدد وبسعر محدد مسبقا. بائعي هذا النوع من السندات هم بنوك لهم محفظة سندات، والمشترين هم زبائنهم يبحثون عن مكافأة نقدية. وهذه النوع من السندات يعتبر بديل للودائع لأجل عندما تكون هذه الأخيرة ممكنة (المدة أقل من شهر).

ثانياً- التوظيفات عن طريق السوق المالي:

1. سندات الخزينة القابلة للتداول (Les Bons du trésor négociables):

تصدر من طرف الدولة حيث أن الفوائد تدفع عند الاكتتاب بالنسبة للسندات التي مدتها أقل من سنة وتدفع سنويا في الحالات الأخرى، غير أن أهمية مدة التداول للسندات القابلة للتداول يضمن سيولة حتى بالأحجام الكبيرة للمستثمرين ويمكنهم من إيجاد حل بديل مهم نسبيا من أجل التوظيفات قصيرة الأجل.

2. شهادات الإيداع (Les certificats de dépôt):

هـي عبارة عـن سندات لحقـوق قابلـة للتداول تـصدر مـن طـرف البـنوك بـشكل مـستمر حسب الطلب، ولها معدل ثابت . شهادات الإيداع تشبه الودائع لأجل مع وجود امتياز هـام يتمثل في قابلية التداول إلى سند في السوق الثانوي حصيلتها تكون قريبة جدا من نتائج السوق النقدي.

3. سندات المؤسسات المالية المتخصصة والشركات المالية:

(Les bons des institutions financières spécialisées et des sociétés financières)

نـواتجها مماثلـة لشهادات الإيداع البنكية، مدتها تكون قصيرة وبالتالي تكون السيولة أقل على مستوى سوقها الثانوي.

4. سندات الخزينة (Billet de trésorerie):

يطلق عليها أحيانا اسم الورقة التجارية وهي عبارة عن سندات الحقوق تصدرها المؤسسة في السوق النقدية، عمليا مدة حياة سندات الخزينة قصيرة جدا حوالي شهر إلى شهرين فهي تصدرها على شكل قسائم وتحقق معدل فائدة ثابت.

5. الأسهم (Les actions):

إن التوظيف في الأسهم يتطلب متابعة مستمرة للسوق الثانوي ولا يمكن أن يتعلق إلا بالجزء الأكثر ديمومة في خزينة المؤسسة .

6. شركة الاستثمار ذات رأس المال متغير (Les SICAV):

(sociétés d'investissements en capital variable)

هـي شركة بالأسهم التي وضعيتها تقوم على التسيير لمحفظة القيم المنقولة، أسهم، سندات... للحيازة على هذه السندات، تصدر أسهم كلما أراد مساهم تحقيق توظيف كما يجب عليها إعادة شرائها بمجرد الطلب من طرف أحد المساهمين.

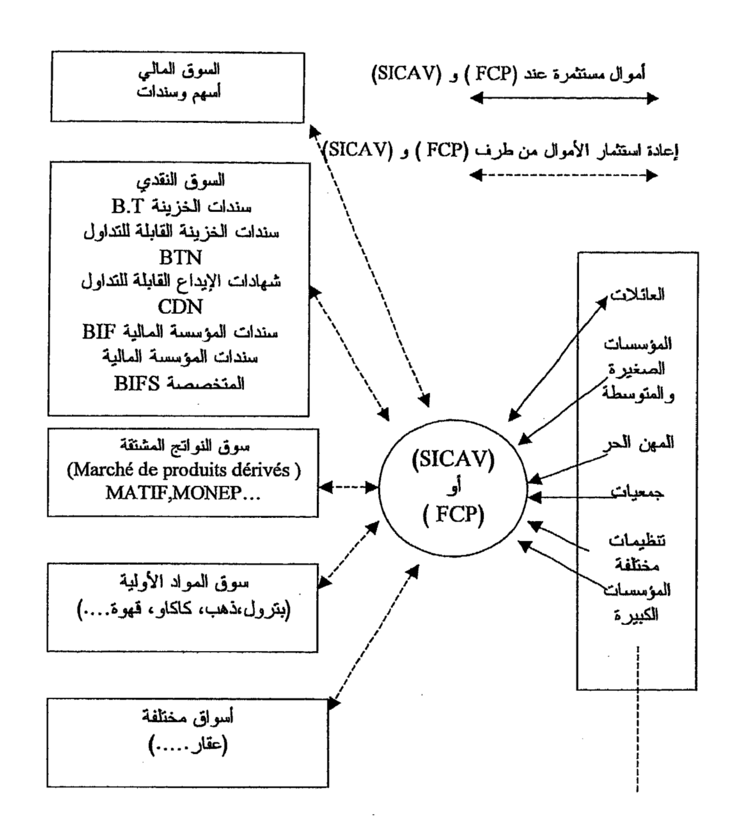
7. صناديق التوظيف المشتركة (Les Fond communs de placement) (FCP):

صناديق التوظيف المشتركة هي تنظيمات ليس لها شخصية معنوية، فهي عبارة عن ملكية مشتركة للقيم المنقولة، تتوزع عن طريق حصص اسمية، عدد الحصص يرتفع بالاكتتاب في حصص جديدة وينخفض نتيجة إعادة الشراء التي تقوم بها هذه الصناديق بطلب من حاملي الحصص.

تعتبر التوظيفات عن طريق (FCP) و (SICAV) من الأنماط المتطورة والحديثة للتوظيفات في الفترة الأخيرة، هاتان المؤسستان تقومان ببيع وشراء السندات والأسهم عن طريق خبراء مختصين في السوق المالية، فبدلا أن تشتري وتبيع المؤسسة الأسهم السندات بنفسها فإنها تستعين بـ (FCP) و (SICAV) لتفادي خطر الخسارة.

(SICAV) هي مؤسسة استثمار رأس مالها متغير تشغل رأسمالها في اكتساب القيم المنقولة للتوظيفات، وكل مؤسسة تبيع بسياسة مميزة لتكوين حافظتها في الأسواق المالية بينما (FCP) لها نفس الوظيفة مع (SICAV) إلا أنه لديها رأسمال محدود لا يجب أن يتجاوز مقدار ما، أي أن (SICAV) أكثر اتساعا من (FCP).

الشكل التالي يوضح الدور الوسيط الذي تقوم به كل من (FCP) و (SICAV)



شكل (15)

دور الوساطة الذي تقوم به (SICAV) و(FCP)

المصدر:

Philippe ROUSSELOT , J_ F.VERDIE: la gestion de trésorerie , DUNOD ,Paris, 1999, P205.

أهمية (SICAV) و(FCP) أنها تعطي للمستثمر فرصة لتنويع التوظيفات في أحسن الظروف وربح الوقت، مقارنة بالتسيير المباشر لسندات البورصة، وبالنسبة لأمين الخزينة هذا النوع من التوظيفات يعطي فائدة متعددة للخزينة تتميز بـ:

- الحركية: عملية البيع والشراء تكون سريعة (يوم لـSICAV وبضعة أيام لـ FCP)

- أكيدة: تسيير الأخطار تكون من طرف خبير، إذ أنه يكون على علم ما إذا كان يجب البيع أو الاحتفاظ بالأسهم.

- بسيطة: إجراءات البيع والشراء تكون سريعة وبسيطة إداريا، كذلك صاحب رأس المال يكسب من خلال هذه العملية فائدة تكون حسب الحصة والوقت والمدة الاستثمارية، يبقى لأمين الخزينة التساؤل هل من الأحسن له أن يوظف أمواله في (SICAV) أو(FCP). الاختيار بين (SICAV) و(FCP) له ثلاثة أبعاد:

- قيمة الأموال الموظفة: (SICAV) لا تقبل في أغلب الأحيان إلا الاكتتاب المرتفع، بينما (FCP) تسمح بالاكتتاب المنخفض.

- الربحية: في (SICAV) تكون أحسن وهذا راجع إلى أن إستراتيجية التسيير تكون أكثر مرونة، ومن ناحية أخرى تكاليف التسيير منخفضة فمن دراسات سابقة وجد أن معدلات الإصدار في الأسواق المالية تصل إلى 16.50٪ تقريبا، بينما الربحية في (SICAV) تصل إلى 15.50٪ تقريبا بعد طرح التكاليف .

نجد أن (SICAV) و(FCP) من الوسائل التي تسمح لأمين الخزينة بتوظيف أمواله في الآجال القصيرة بكل ضمان للربحية والزيادة في رأس المال.

وعموما الاختيار بين مختلف هذه التوظيفات الممكنة يتوقف على المكافآت (معدل الفائدة ناقص المصاريف) ومخاطرة السيولة بكمية كبيرة أو صغيرة.

المطلب الثاني
قرارات تمويل العجز في الخزينة

إن عدم التوافق بين المقبوضات والمدفوعات يمكن أن يؤدي إلى ظهور عجز مالي على مستوى خزينة المؤسسة، أي عدم كفاية رأس المال العامل في تمويل احتياجات رأس مال العامل هذا الأخير الذي هو رصيد مكونات الأصول والخصوم للميزانية المتعلقة بالتدفقات المالية قصيرة الأجل، وهو مركب من عناصر الاستغلال وخارج الاستغلال.

ولهذا فإن القرارات المالية المتعلقة بتمويل احتياجات رأس المال العامل المستمرة والمتعلقة بدورة الاستغلال هي قرارات حساسة، حيث أن تغطية هذه الاحتياجات عن طريق الأموال الدائمة يضع خزينة المؤسسة في وضعية صعبة، مما يؤدي بالمؤسسة إلى اللجوء للقروض المستمرة قصيرة الأجل، بالرغم من أن هذه الأخيرة تحل مشكل الخزينة الآنية (الحالية) إلا أنها في نفس الوقت تجعل المؤسسة ضعيفة، تتأثر بكل تغير يطرأ على محيطها، كما تجعلها في تبعية دائمة للغير، مما يهدد استقرارها وبقاءها، ويؤدي في بعض الأحيان إلى الإفلاس، ولذا فإنه من الضروري القيام بتحليل إستراتيجي لتطور المؤسسة، ويمكننا تبيان أهم طرق التمويل على المدى القصير فيما يلي:

أولاً- التمويل الداخلي (التمويل الذاتي) :

1ـ تعريفه: يلعب التمويل الذاتي دورا أساسيا في سياسة التمويل للمؤسسة سواء في المدى القصير أو الطويل، بحيث تلعب نتيجة الدورة دورا هاما في تمويل المؤسسة ذاتيا، فهي ترتبط بدرجة نموها وتطورها، غير أنها ليست المصدر الوحيد للتمويل الذاتي داخل المؤسسة، بل توجد عناصر أخرى كالإهتلاكات والمؤونات تشكل علاقة تدعى بالقدرة على التمويل الذاتي موضحة كما يلي:

القدرة على التمويل الذاتي (CAF) = نتيجة الدورة + مخصصات الاهتلاكات المؤونات ـ استرجاع الاهتلاكات المؤونات + القيمة الباقية للاستثمارات المتنازل عنها ـ نواتج الاستثمارات المتنازل عنها ـ إعانات الاستثمار المحولة لجدول النتائج

إن حساب القدرة على التمويل الذاتي يقود إلى حساب التمويل الذاتي وذلك عن طريق تخفيض مكافأة رأس المال (Les dividendes) من القدرة على التمويل الذاتي، ويحسب بالعلاقة التالية:

التمويل الذاتي = القدرة على التمويل الذاتي - مكافأة رأس المال (dividendes)

2ـ أهمية التمويل الذاتي: إن التمويل الذاتي يشكل المحور الأساسي الذي يستند عليه تمويل المؤسسة، فالخاصية الهامة لهذا المورد تعود إلى كونه المقياس الذي يتم من خلاله جلب التمويل الخارجي من طرف المؤسسة، فهو عبارة عن الضمان الذي تستطيع المؤسسة بواسطته إعادة تشكيل تسبيقات ممنوحة، أي أن المؤسسة لا تستطيع الحصول على تمويل خارجي إلا إذا أظهرت بوادر صريحة عن قدرتها على تحقيق تمويل ذاتي في المستقبل يسمح بتغطية التسبيقات الممنوحة لها من طرف الغيرومن جهة أخرى فإن التمويل الذاتي يزود بالمعلومات النسبية على أداء المؤسسة:

- تمويل ذاتي مرتفع يطمئن حاملي رؤوس الأموال الخارجيين على إمكانية زيادة أموالهم.
- التمويل الذاتي هو الذي يخلق قدرة المؤسسة على تسديد ديونها.

3ـ حدود التمويل الذاتي: للتمويل الذاتي حدود معينة تحول دون استمراره أو الاعتماد عليه كليا لأنه في حقيقة الأمر لا يمثل ذلك الفائض النقدي المتولد على نشاط المؤسسة إلا إذا كانت كل العمليات القابلة للتحصيل والقابلة للإنفاق قد تم فعلا تحصيلها وإنفاقها. وهذا ما يفسر اللجوء للتمويل الخارجي، كما أن الاعتماد على التمويل الذاتي يؤثر على المؤسسة كوحدة اقتصادية، إذ يمكن أن يكون لبعض المؤسسات احتياجات أكبر من قدرتها الحالية على تغطيتها عن طريق التمويل الذاتي، كما هو الحال عادة بالنسبة لتلك التي تبذل جهودا كبيرة في ميدان الاستثمار والتي تكنولوجيتها في تطور مستمر، فبالنسبة لهذا النوع من المؤسسات إذا اعتمدت فقط على التمويل الذاتي فإن عليها أن تتخلى على فرص الاستثمار وتحد من التطور التكنولوجي.

ومن جهة أخرى فإن هناك مؤسسات يسمح لها نشاطها بالحصول علي موارد تفوق احتياجاتها من التمويل الحالي، كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات التي نشاطها يتطلب تكنولوجية عادية ونمو إنتاجي محدود، فإذا اعتمدت أيضا هذه الأخيرة على التمويل الذاتي فقد تجد نفسها مالكة لفائض مالي عاطل. ومن هنا فإن الاعتماد فقط على التمويل الذاتي يشكل لكلا النوعين من المؤسسات مشاكل لا مبرر لها، وعليه من الضروري النظر إلى كيفية تداول هذه الأموال بحيث تحول الفوائض من بعض المؤسسات نحو المؤسسات التي تعاني من احتياجات التمويل، أي اللجوء إلى التمويل الخارجي.

ثانياً- التمويل الخارجي للدورة الاستغلال:

إن عدم قدرة المؤسسة علي تمويل احتياجاتها من خلال التمويل الذاتي يجعلها تلجأ إلى طرق أخرى للتمويل، والأكثر استعمالا هو التمويل البنكي.

تأخذ القروض قصيرة الأجل عدة أشكال وأنواع يمكن تبيان أهمها:

1) قروض الخزينة التي تقوم على الحقوق التجارية:

أ) الخصم: لتسهيل العمليات بين الزبائن و الموردين تستعمل الأوراق التجارية التي يسحبها الموردون علي الزبائن، ومدة استحقاقها تتراوح بين 30 و90 يوما، فخلال هذه المدة قد يحتاج حامل الورقة إلى سيولة، فيلجأ إلى البنك لخصمها، وهذه العملية تعتبر ائتمان وخصم في آن واحد، والخصم هو اتفاق يلزم البنك بموجبه أن يدفع في الحال القيمة الحالية للورقة مقابل الحصول على عمولة هي سعر الخصم.

ب) قروض تعبئة الحقوق التجارية(CMCC):

(crédit de mobilisation des créances commerciales)

يعتبر هذا القرض بديلا للخصم (أي في حالة عدم حيازة المؤسسة لأوراق تجارية).

هذا الشكل من القروض يسمح بتعبئة مجموع حقوق المؤسسة على الزبائن المتولدون خلال عشرة أيام في ورقة وحيدة وحسمها لدى البنك، هذه العملية تعرف نجاحا نسبيا، لكنها لا تقدم نفس الضمانات في الخصم الكلاسيكي.

جـ) قـرض مقابـل فـواتير (l'affacturage): تتـنازل المؤسسـة عـن حقـوقها علـى الـزبائن لـصالح شـخص معنـوي يسمي (factor)، هذا الأخير الذي هو عبارة عن شركة قـرض تـشتري الفـواتير وتلـتزم بالتحـصيل مـن عند الـزبائن مقابـل عمـولة، والفائدة التي تعود علي المؤسسة هي:

- يمكن أن تتخلص المؤسسة من جزء كبير من المخاطر بحيث يتحملها (factor)
- تتخلص من التسيير الإداري للزبائن و بالتالي ينتهي مشكل العملاء.

وتتحمل المؤسسة في هـذه الحالـة تكلفتين: العمـولة، وفائدة القرض(نسبة سعر الفائدة) باعتبار أن(factor) أقرض المؤسسة.

2) القروض الأخرى للخزينة:

أ) القـرض المؤكـد للخـزينة(le crédit comfirmé de trésorerie): يغطي القرض المؤكد للخزينة الاحتياجات الدائمة والذي تصل مدته حتى سنتين.

ب) السحب على المكشوف: هو المبلغ الذي يسمح البنك للمؤسسة بسحبه حيث يصبح حسابها الجـاري مدينا، ويفسر اللجوء إلى هذا القرض وجود عجز حاد في رأس المـال العامـل، فالسحب علـى المكـشوف يعتبر خطيرا علـى خـزينة البنك، ولهـذا فـإن اسـتعماله مـشروط بتـصريح مـن البـنك ومـنه فهـو بـشكل عقـد حقيقـي بـين البـنك والمؤسسة. ويمنح هـذا القرض بعد دراسـة مدققة للوضعية المالية للمؤسسة، و يتحدد مـبلغ الـسحب علـى المكـشوف علـى أسـاس: الهـيكل المالـي للمؤسـسة، الاحتـياجات المختلفة للمؤسسة، الضمانات المقدمة، القدرة الائتمانية لزبائن المؤسسة.

جـ) تسهيلات الصندوق: تلجـأ المؤسسة إلي هذا النوع من القروض لتغطية العجز علـى مستوى صـندوقها، حيث لا يكون هناك توازن بين المدفوعات و المقبوضات، عدم التوازن هـذا نـاتج عـن عـدم تحـصيل حقـوقها لأسـباب غير متوقعة مثل تأخر تسديد الفواتير المستحقة، صعوبة تسويق المنتوجات في ظرف ما، كوارث، مما يحول دون دفع الديـون المستحقة أو دفـع أجـور العمـال والـضرائب.....، ولهـذا يمـنحها البنك تسهيلات الـصندوق حيث يكـون أقل من رقم أعمالها الشهري بما فيه الرسم، وتكـون مدته أقل من سنة.

د) القروض المنتظمة (قرض spot): موجهة خاصة للمؤسسات الكبيرة وفي مراحل قصيرة من 3 إلى10 أيام، التي تكون من أجلها المعدلات جد متقاربة مع معدلات السوق النقدية.

هـ) سندات الخزينة: يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى سندات الخزينة المذكورة سابقا.

3) تمويل العمليات أو الأنشطة الخاصة:

في بعض الأحيان قد لا يكون من المناسب الاقتراض عن طريق القرض المتجدد ،وذلك عندما تكون المؤسسة بحاجة لتمويل قصير الأجل لغرض محدد(تنفيذ عملية). لذلك تلجأ إلى أنواع أخرى من القروض:

أ) القروض الموسمية (credits de compagne): تمنح هذه القروض عادة إلى المؤسسات ذات النشاط الموسمي (مثل القطاع الفلاحي، الصناعات الغذائية، الزراعية، الإنتاج السينمائي...)، حيث تزداد احتياجاتها الموسمية التمويلية في فترة معينة من السنة وعليه تلجأ إلى تغطيتها باستخدام هذه القروض.

ب) القروض على المخزونات: بعض الصناعات تستلزم مخزونات معتبرة، إما من جانب قانوني مثل الاحتياجات اللازمة في المحروقات بالنسبة للصناعات البترولية، أومن جانب اقتصادي يشمل دورة الإنتاج طويلة الأجل، أو التغير المعتبر في أسعار الكميات المشتراة. ولذلك تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من القروض برهن كل أو جزء من المخزون لصالح المقرض، وبذلك يحدد المقرض نسبة الأموال التي يقرضها بالمقارنة بالمخزون.

جـ) الكفالات المدفوعة: الكفالة ضمان يقدمه البنك للدائن في حالة ما لم يوصي المدين بالتزامه، وتكون كتابية على ورقة رسمية يبين فيها الكفيل و المكفول مع ذكر المبلغ والمدة التي تنتهي فيها الكفالة، وتوجد ثلاث أنواع من الكفالات:

- كفالات اتجاه الجمارك: السلع المستوردة لا يمكن إخراجها من الميناء إلا بعد دفع حقوق الجمارك، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم قد لا تستطيع تحمل الأعباء، فتلجأ إلى طلب كفالة مصرفية تمكنها من الدفع لاحقا.

- الكفالة الضريبية: بتقديم البنك للمؤسسة كفالة، فإن مصلحة الضرائب تسمح لها بتأجيل تسديد الضرائب المتعلقة ب TVA مثلا والضرائب المختلفة الأخرى.
- كفالات اتجاه مصالح الإدارة العمومية: تطرح في السوق مشاريع تتطلب تقديم تسبيقات لضمان تنفيذ المشروع وفق الشروط المحددة والمؤسسات غير القادرة على تقديم هذه التسبيقات تقدم كفالات مصرفية.

د) **الاعتماد المستندي:** يتخذ شكل وثيقة مصرفية يرسلها البنك بناء على طلب من الزبون إلى بنك آخر في الخارج، بهدف تسديد ثمن الصفقة، فهو تعهد البنك بتسديد ثمن الصفقة للبائع الأجنبي، إذا قام بإرسال البضاعة، وذلك موجود ببلاده، وخدمات البنك للزبون تتمثل في أنه:

- ❖ يأتمن زبونه ويوفي نيابة عنه.
- ❖ الاعتماد هو تعهد يلزم البنك.
- ❖ عند وصول البضاعة قد لا تتوفر الموارد المالية لدى الزبون .فينتظر البنك تصريف البضاعة للحصول على المبالغ ومنه يحصل على ائتمان جديد. كما يكون الائتمان برهن البضاعة الواردة أو خصم سند الإيداع للبضاعة.

المطلب الثالث

تسير الفوائض والقروض

إن وسائل التمويل لا تبدي كلها نفس المرونة في الاستعمال ولا تتماشى دائما بنفس الكيفية مع الاحتياجات فإجراءات الخصم مثلا هي أقل مرونة:

مدة القرض تتحدد في تاريخ استحقاق الورقة التجارية، على العكس من ذلك فإن السحب على المكشوف هو نوع من القروض الذي يتماشى تماما مع مقدار الاحتياجات.

إن استعمال هذه الأنواع المختلفة من القروض يولد تكاليف مختلفة جدا. فالأنواع الأكثر مرونة هي في نفس الوقت أكثر تكلفة .إذن تسيير الخزينة يهدف إلى الوصول إلى التوازن بأقل تكلفة ممكنة .

من جهة أخرى فإن التغيرات الموسمية أو الاختلافات بين المصاريف الاستثمارية وتحقيق العمليات المالية يمكن أن يؤدي إلى ظهور رصيد مالي غير مستعمل (رصيد عاطل) خلال فترة مدتها بضعة شهور أو أسابيع، وهذا ما يجعل المؤسسة تتحمل المؤسسة تكاليفا تدعى بتكاليف الحيازة أو تكلفة الفرصة، ومعناه الربح الذي تضيعه المؤسسة نظرا لعدم توظيف تلك الأموال في توظيفات منتجة للفوائد.

لذا فإنه اعتبارا من حد معين من السيولة -والذي يمكن أن يكون كمستوى أمان- يصبح من الضروري استخدام تلك الأموال في توظيفات منتجة، إلا أن هذه الأموال هي في الغالب متوفرة لمدة قصيرة فقط -وتوظيفها بشكل جيد هو مهمة صعبة -حيث أن أمين الخزينة لا يقرر عملية توظيف الفائض إلا إذا قدر بكل دقة مقداره ومدته لأن أي خطا يمكن أن يؤدي إلى ما يلي:

- ❖ إما اللجوء إلى قروض جديدة لسد احتياجات المؤسسة الناجمة عن التوظيف الكبير للأموال.
- ❖ أو إزالة التجميد عن الأموال الموظفة وتحمل خطر الجزء المتمثل في خسارة الفائدة، وفي بعض الحالات (مثل التوظيف في السندات) يعتبر الخطر أقل قيمة.

وعلى ضوء هذا كله نستنتج أن أول اهتمامات أمين الخزينة هي السيولة أما ثانيها فهو الأمان الذي يحلل إلى مخاطرة في معدل الفائدة، ومخاطرة في رأس المال -وفي هذا الإطار (سيولة ـ مخاطرة) يعمل أمين الخزينة كل ما بوسعه للحصول على أفضل مردودية مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرة الجبائية لأن النواتج المتوفرة يطبق عليها اقتطاعات جبائية مختلفة .

إن نجاح المؤسسة في تحقيق التوازن المالي يتم من خلال التسيير الفعال للمؤسسة، هذا الأخير لن يتحقق إلا من خلال التسيير الأمثل لموارد المؤسسة، وبالتالي ضمان الموارد للمؤسسة في الوقت المناسب، لكن الوصول إلى هذه الوضعية مرهون

بالقرارات المالية التي يتخذها مسير المؤسسة في كل حالات الخزينة، وخاصة ما يتعلق بتوظيف فوائض الخزينة التي تمكن المؤسسة من تعظيم العوائد وتساعد على تفادي الوقوع في حالات العجز. وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي من خلال استخدام النماذج الرياضية في تحديد الحجم الأمثل للنقدية وتمويل الخزينة .

الفصل الثالث

استخدام النماذج الرياضية

في تسيير الخزينة والرقابة عليها

إن الحاجة إلى الاحتفاظ بحجم من السيولة ضرورة حتمية، حيث أنها متعلقة بعدة أسباب منها:

- عدم إمكانية المواءمة التامة بين المقبوضات التي تحصل عليها المؤسسة والمدفوعات التي تدفعها.
- الدوافع الكلاسيكية للاحتفاظ بالسيولة التي جاء بها كينز: المبادلة، الاحتياط، المضاربة، وهذا حسب طبيعة وإستراتجية المؤسسة في تكوين نقديتها.
- عدم التأكد الذي ينتج عنه عدم تساوي التدفقات الداخلة والخارجة، وهذا يؤثر على التغير في حجم النقدية.

لتحديد هذا الحجم من النقدية يمكن استخدام النماذج الرياضية التي من شأنها تحقيق الأمثلية في النقدية المتمثلة في التوافق بين المردودية والأمان.

المبحث الأول

تحديد الحجم الأمثل للنقدية باستخدام النماذج الرياضية

قبل التطرق إلى النماذج الرياضية المختلفة نحاول التعرف على ماهية النماذج الرياضية.

المطلب الأول

النماذج الرياضية

أولاً- تعريف النموذج:

النموذج هو مجموعة من العلاقات بين مجموعة من المتغيرات. كما يمكن تعريفه بأنه صياغة للعلاقات التي تحكم الظاهرة محل البحث، حتى يمكن قياس معاملاتها. فالنموذج هو فرض يتم صياغته للتعبير عن سلوك ظاهرة من الظواهر .

ثانياً- تعريف النموذج الرياضي:

النموذج الرياضي هو ترجمة للعلاقات النظرية بين عدد من المتغيرات إلى صورة معادلات. كما يمكن تعريفه على أنه مجموعة من العلاقات التي تستعمل الأدوات الرياضية، والتي تصاغ لتوضيح سلوكية أو ميكانيكية هذه العلاقات.

ويهدف النموذج الرياضي إلى تبسيط الواقع من خلال بناء نموذج لا يحتوي على جميع تفاصيل الظاهرة المراد دراستها، بل يتضمن العلاقات الأساسية بها، ومن هذا يلاحظ أن النموذج الرياضي هو وصف العلاقة الرياضية بين متغيرات الظاهرة موضع الدراسة بصورة تجريبية و بدقة، و تعتبر النماذج الرياضية أكثر دقة وتجريدا وعمومية، ويمكن استخدامها بسهولة وذلك باستخدام الأدوات الرياضية .

ولصياغة أي نموذج رياضي يجب الأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:

- تحديد المتغيرات التي ينبغي إدخالها في النموذج .
- تحديد عدد العلاقات التي يمكن استخدامها لتفسير الظاهرة محل البحث .

- تحديد الشكل الجبري للعلاقة أو العلاقات الداخلة في النموذج .

- صياغة بعض الافتراضات المحددة لمعلمات (متغيرات) النموذج .

فالنموذج الرياضي عبارة عن علاقة رياضية بين متغير أو متغيرات مفسرة مع المتغير التابع، فهو على الشكل $Y= f(X_1 , X_2, ...,Xn)$ حيث Y هو المتغير التابع .

ثالثاً- خطوات بناء النموذج الرياضي:

يتم بناء النموذج الرياضي وفق الخطوات التالية:

1ـ وضع المتغيرات والقيم البديلة الممكنة: يقصد بها تلك المتغيرات التي يمكن لمتخذ القرار السيطرة عليها أو التحكم فيها، ويهدف دائما إلى إعطاء القيم المثلى، ويجب تحديد هذه المتغيرات لنتمكن من إيجاد الحل الأمثل.

2ـ تحديد الثوابت: وهي القيم التي لا يمكن لمتخذ القرار التحكم فيها، ولها دورا فعال في حل أي مشكلة. لذلك يجب الاهتمام بدقتها وحسن اختيارها حتى لا يتم إدخال ثوابت إلى الحل ليست ذات أهمية أو ليست ذات علاقة وثيقة بالمشكلة موضوع البحث .

3ـ تحديد الهدف: قد تكون أهداف طبيعية تتعلق بكفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية، أي ترتبط بالمدخلات، أو قد تكون أهدافا مكتسبة تتعلق بالموارد التي يرجى الحصول عليها أي ترتبط بالمخرجات، ويتم ترجمة أهداف المدخلات والمخرجات إلى تعظيم المخرجات وتخفيض المدخلات .

4ـ صياغة النموذج الرياضي: لوضع نموذج رياضي يبحث عن علاقة بين الهدف والمتغيرات وعن العلاقة المتداخلة بين المتغيرات ببعضها البعض، يمكن استخدام الرموز والأرقام لتعبر عن تلك المتغيرات والعلاقات المتبادلة بينها، وصياغة ذلك في شكل مجموعة من المعادلات والمتباينات .

المراحل التي توخذ بعين الاعتبار لبناء النموذج الرياضي لمختلف مشاكل اتخاذ القرارات وهي كما يلي:

- بناء النموذج الرياضي مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الرئيسية للمشكل موضع الدراسة .

- تحديد القيم التقديرية للمتغيرات المتعلقة بالمشكل وهذا بإتباع الطرق الاختبارية .
- تحديد دالة الهدف التي تستعمل لقياس مدى نجاح نشاط المؤسسة أم غير ذلك.
- إتباع مختلف الخطوات الحسابية بهدف الوصول إلى الحل الأمثل.

رابعاً- تقييم النموذج:

بعد بناء النموذج لابد من تقييمه واختباره، حتى يضمن الحصول على أدق المعلومات منه، والاعتبارات التي تحكم عملية التقييم هي:

- مطابقة الظاهرة، بحيث يصف الظاهرة بشكل صحيح.
- قدرته على توضيح المشاهدات الواقعية، بحيث يكون متناسقا مع السلوك الفعلي لمتغيرات الظاهرة التي تحدد العلاقة بين هذه المتغيرات.
- قدرة النموذج على التنبؤ، بحيث يعطي تنبؤات مرضية للقيم المستقبلية للتغيرات المعتمدة.
- خاصية البساطة، إذ أن النموذج يجب أن يبرز العلاقات بأقصى حد ممكن من البساطة، فكلما قلت عدد المعادلات وكان شكلها الرياضي أبسط أعتبر النموذج أفضل من غيره شريطة أن لا يكون على حساب الدقة في التقدير .

المطلب الثاني

نموذج بومول (Baumol)

في ظل ظروف التأكد من الممكن استخدام نموذج مبسط للتنبؤ بالتعاملات النقدية وهو ما يعرف بنموذج الحجم الاقتصادي للطلبية (Economic Order Quantity) والذي يستخدم عادة في إدارة المخزون. ويهدف هذا النموذج إلى تحديد متوسط الحجم الأمثل من الاستثمارات المعقدة التي يجب تحويلها إلى نقدية لتلبية احتياجات المؤسسة من النقدية عبر الزمن .

إن تحديد متوسط الحجم الأمثل للنقدية يتوقف على متغيرين أساسيين:

- **تكلفة الاحتفاظ بالنقدية (تكلفة الفرصة البديلة):** ويقصد بها العائد الذي يتوقع أن تفقده المؤسسة نتيجة احتفاظها بالأموال الفائضة في شكل نقدية بدلا من توجيه تلك الأموال إلى استثمارات مؤقتة (توظيفات). وهذه التكلفة تتناسب طرديا مع حجم النقدية المحتفظ بها. وهي نوع من التكاليف المتغيرة.

- **تكلفة الحصول على الأموال (تكلفة أوامر بيع الاستثمارات المؤقتة):** وتمثل قيمة المبلغ الذي تدفعه المؤسسة إلى السماسرة لبيع جزء من الاستثمارات المؤقتة، وهذه التكلفة هي نوع من التكاليف الثابتة التي لا تتغير بتغير حجم الأموال المطلوبة.

ويقوم هذا النموذج على مجموعة من الفروض:

- أن المؤسسة يمكنها تحديد حجم الأموال المطلوبة خلال الفترة بدقة .
- أن استخدام النقدية ثابت خلال الفترة .
- أن أوامر بيع الاستثمارات (الأموال المطلوبة) تصدر وتنفذ في الوقت الذي يصل فيه رصيد النقدية إلى الصفر.

ولبناء هذا النموذج نفرض أن (V) تمثل قيمة الأموال المطلوبة لتغطية احتياجات فترة زمنية معينة، فإذا احتفظت المؤسسة بهذا القدر من النقدية في شكل استثمارات مؤقتة، فإن عليها أن تبيعها في شكل مجموعات تبلغ كل منها (X)، لذلك فإن عدد أوامر البيع التي تصدرها المؤسسة تحدد بالمعادلة (01):

عدد أوامر البيع= V/X ....(01)

وبافتراض أن التكلفة الثابتة لبيع مجموعة واحدة هي (A) فإن التكلفة الكلية للاستثمارات المؤقتة المباعة تحدد بالمعادلة (02):

التكلفة الكلية للاستثمارات المؤقتة المباعة = A × V/X ....(02)

وفي ظل الفرض الذي ينص على أن أوامر البيع تكون في الوقت الذي يكون فيه رصيد النقدية مساويا للصفر، ثم تقوم المؤسسة ببيع مجموعة جديدة قدرها (X)، هذا يعني أن متوسط رصيد النقدية في الخزينة خلال الفترة يتحدد بالمعادلة (03):

متوسط رصيد النقدية في الخزينة = X/2 =(0 + X)/2 ....(03)

وبافتراض أن متوسط معدل الفائدة المتوقع خلال الفترة هو (I)، فإن احتفاظ المؤسسة برصيد نقدي في الخزينة يبلغ متوسطه (X/2)، يعني تكلفة الفرصة البديلة تتحدد قيمتها في المتوسط بالمعادلة (04):

متوسط تكلفة الفرصة البديلة (الاحتفاظ بالنقدية) = $(I)\ X/2$ ...(04)

إن الحجم الأمثل للنقدية (X*) يتحدد بالنقطة التي تتعادل عندها تكلفة الحصول على الأموال (بيع الاستثمارات المؤقتة) مع تكلفة الفرصة البديلة، هذا يعني:

$$(A).V/X = (I).X/2 \quad \text{...........(05)}$$

ويطلق على قيمة (X) في المعادلة (05) بالحجم الأمثل (الاقتصادي) للنقدية.

ويمكن إيجاد قيمة (X) بالقيام بمجموعة من العمليات الحسابية على النحو التالي:

$$A\ .\ V/X = I\ .\ X/2 \Leftrightarrow I\ .\ X^2 = 2.A.V \Leftrightarrow X^2 = (2AV)/I$$
$$\Leftrightarrow X^* = \sqrt{(2AV)/I}$$

ومن جهة أخرى، يهدف النموذج إلى تحديد المبلغ الذي يخفض التكاليف الإجمالية إلى أدنى حد ممكن.

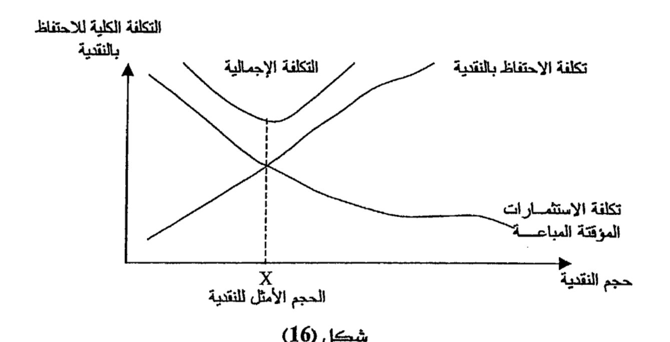
التكاليف الإجمالية = تكلفة الاستثمارات المباعة + تكلفة الفرصة البديلة .

$$CL = A.V/X + \quad I.X/2$$

وباشتقاق دالة التكاليف الإجمالية بالنسبة إلى المتغير (X) ومساواتها بالصفر نجد أن:

$$CL'(X) = I/2 - A.V.\ 1/X^2 = 0 \Leftrightarrow I/2 = A.V/X^2 \Leftrightarrow X^2 = 2.A.V/I$$
$$\Leftrightarrow X^* = \sqrt{(2AV)/I}$$

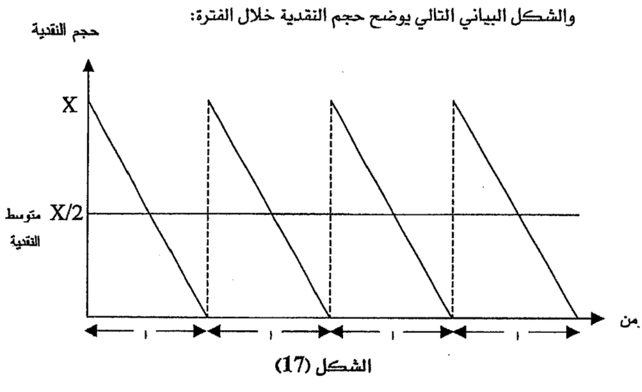
ويلاحظ من خلال هذه المعادلة أن قيمة (X*) تتناسب طرديا مع التغيرات في قيمة (A) التكلفة الثابتة لبيع مجموعة واحدة من الاستثمارات المؤقتة وتتناسب عكسيا مع معدل الفائدة خلال الفترة، معنى ذلك أنه كلما زادت تكاليف بيع الاستثمارات المؤقتة (A) لتحويلها إلى نقدية كلما تناقص عدد أوامر البيع (التحويلات) وتزايد حجم الرصيد النقدي الذي يجب الاحتفاظ به مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة. وكلما زاد معدل الفائدة زادت تكلفة الاحتفاظ بالرصيد النقدي وبالتالي تناقص حجم الرصيد النقدي المحتفظ به.



شكل (16)

العلاقة بين حجم النقدية والتكاليف الإجمالية للاحتفاظ بالنقدية

والشكل البياني التالي يوضح حجم النقدية خلال الفترة:



الشكل (17)

تغير مستوى الخزينة حسب نموذج بومول.

المصدر: Robert FAURE. Précis de recherche opérationnelle , DUNOD, Paris, 1979, P166.

المزايا والعيوب:

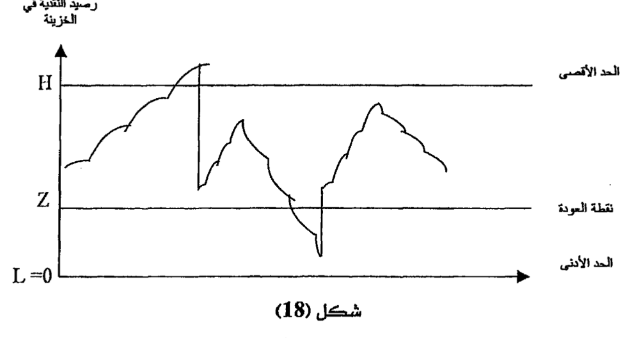
من مزايا هذا النموذج أنه سهل التصور والحساب والفهم إلا أن تطبيقاته على أرض الواقع نادرا ما تصادفنا بسبب الفرضيات المبني عليها والتي تعتبر بعيدة عن الواقع ومن بين الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج ما يلي:

- عدم واقعية الفرض الأول إلى حد كبير، فالاحتياجات النقدية عن فترة مقبلة يصعب تحديدها على وجه اليقين .
- انتظام النفقات والإيرادات لا يتحقق في الواقع وبالتالي فمعدل استخدام النقدية قد يختلف من وقت لآخر خلال الفترة .
- هناك مصادر أخرى يمكن أن تمول الخزينة وليس فقط التخلي عن التوظيف .
- اعتبار أن تكلفة بيع الاستثمارات المؤقتة ومعدل الفائدة للفرصة البديلة ثابتين غير صحيحين لأنها متغيرة في الواقع.

المطلب الثالث

نموذج ميلر و أور (Miller et Orr) أو نموذج حدود الرقابة

جاء هذا النموذج تكملة لنموذج بومول، إذ يأخذ بعين الاعتبار ميزة عدم التأكد التي تتصف بها التدفقات الداخلة والخارجة، لذلك فهو نموذج احتمالي أو عشوائي، يعتبر أن حجم النقدية المطلوب وكذا معدل استخدامه يتسمان بعدم الثبات كما يصعب التنبؤ بهما.



شكل (18)

الشكل البياني لنموذج حدود الرقابة (ميلر و أور) في تحديد حجم الرصيد النقدي .

المصدر: إبراهيم منير هندي: الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر) المكتب العربي الحديث، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، 1999م، ص272.

يشير الشكل (18) إلى أنه عندما يصل رصيد النقدية إلى الحد الأقصى عند النقطة (H) يتم توظيف الأموال الفائضة حيث يتم شراء كمية من الاستثمارات المؤقتة، وتتمثل في الفرق بين الحد الأقصى ونقطة العودة (Z-H) الأمر الذي يترتب عليه هبوط الرصيد النقدي إلى النقطة Z.

وعندما يصل رصيد النقدية إلى الحد الأدنى أي صفر، يتم بيع كمية من الاستثمارات المؤقتة تسمح بعودة رصيد النقدية إلى نقطة العودة (Z). وطالما أن رصيد النقدية يقع بين الحدين الأقصى والأدنى أي بين (H) و (L)، فإنه لا تتم عمليات بيع أو شراء، ولكن كيف يتم تحديد القيمة المثلى لنقطة العودة والحد الأقصى للنقدية ومتوسط الرصيد النقدي؟

ميلر وأور (Miller et Orr) يحددان هذه القيم الثلاثة في إطار فروض محددة وخاصة جدا في ظل تخفيض دالة التكاليف الكلية، هذه الفروض هي:

- هناك عدد (T) من المعاملات يوميا يتراوح مبلغها بين (+x) و (-x).
- افتراض أن تكلفة المعاملة (أوامر البيع والشراء) ثابتة ولا تتعلق بنوع المعاملة ولا بمبلغها .

- افتراض أن أوامر البيع يمكن أن تصدر وتنفذ في اللحظة التي يصل فيها رصيد النقدية إلى الصفر .
- افتراض أن الحد الأدنى (L) يتم تحديده باتفاق بين المؤسسة وبنوكها .

يشير ميلر وأور إلى أن المعالم الثلاثة السابقة تتحدد بالمعادلات الثلاثة الآتية:

$$Z^* = \sqrt[3]{3A.\delta^2 / 4I} \quad ....(06)$$

حيث:

A: التكاليف الثابتة لتحويل النقدية إلى استثمارات مؤقتة أو العكس .

δ^2: يمثل التباين الذي يقيس مدى التقلب في صافي التدفق النقدي اليومي .

I: تمثل معدل الفائدة في اليوم على توظيف الفوائض (الاستثمارات المؤقتة)

$$H^* = 3\ Z^* \quad ....(07)$$

حيث:

H: الحد الأقصى للنقدية .

Z: نقطة العودة.

$$(H^*+Z^*)/3 = \text{متوسط رصيد النقدية} \quad ....(08)$$

يلاحظ من خلال المعادلة (06) أنه كلما كان التباين كبيرا (ظروف تتميز بقدر كبير من عدم التأكد بشأن التدفقات النقدية) كلما كانت نقطة العودة (Z) بالنسبة لها في مستوى أعلى، حيث أن نقطة العودة (Z) تعتبر متغيرا أساسيا في حساب المعادلة (07) و (08) .

وعليه فإن الحد الأقصى للنقدية ومتوسط الرصيد النقدي يختلفان من مؤسسة لأخرى وفقا لدرجة التأكد بشأن التدفقات النقدية .

يلاحظ من خلال الشكل (18) أن (Z) تمثل (1/3) من (H) أي أن نقطة العودة أقرب إلى الحد الأدنى للنقدية. وهذا يعني أن حجم الاستثمارات التي يتضمنها أمر الشراء أصغر من حجم الاستثمارات التي يتضمنها أمر البيع، فمبيعات الاستثمارات المؤقتة يساوي ($\frac{1}{3}$) الحد الأقصى. بينما التوظيفات تتم بكميات قدرها (Z_H) أي (2/3) الحد الأقصى للرصيد النقدي، وحيث أنه لا يوجد ما يشير إلى تباين في مدى

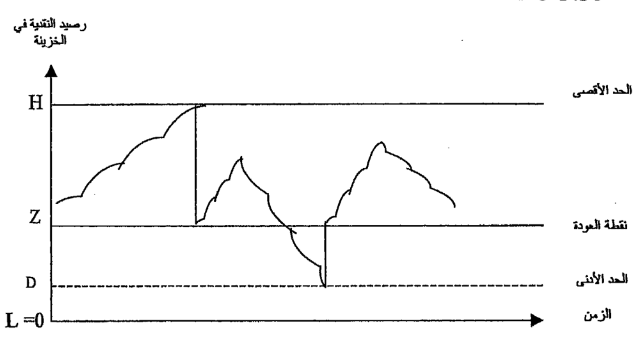
تذبذب الطلب على النقدية أعلى النقطة (Z) وأدناها ، فمن المتوقع أن يكون عدد أوامر الشراء (التوظيفات) أكبر وتصدر على فترات أقرب، وذلك بالمقارنة مع أوامر بيع تلك الاستثمارات المؤقتة.

بعض المؤسسات تواجه قدرا كبيرا من عدم التأكد بشأن تدفقاتها النقدية، فهي لا يمكنها أن تنتظر حتى يصل رصيد النقدية إلى الصفر ثم تقوم بإصدار أوامر البيع لجزء من الاستثمارات المؤقتة .

لذا يصبح من الضروري أن يكون الحد الأدنى لرصيد النقدية أكبر من الصفر وهو بذلك يعتبر رصيد أمان للمؤسسة .

ويتوقف هذا الرصيد على متغيرين رئيسيين هما: مدى ميل الإدارة لتحمل المخاطر، والقوة الاقتراضية للمؤسسة . فكلما اتسمت الإدارة بالجرأة، وكلما ازدادت قدرة المؤسسة على الاقتراض بسرعة كافية كلما انخفض رصيد الأمان .

ويوضح الشكل (19) تصورا لما يمكن أن يكون عليه نموذج حدود الرقابة في ظل وجود رصيد الأمان.



الشكل (19)

نموذج حدود الرقابة في ظل وجود رصيد الأمان

المصدر: إبراهيم منير هندي، مرجع سابق، ص265.

حيث تمثل النقطة (D) الحد الأدنى للنقدية الذي لا ينبغي أن ينخفض رصيد النقدية دونه وهو ما يطلق عليه رصيد الأمان. وعندما يهبط رصيد النقدية إلى النقطة (D) يصدر أمر بيع كمية من الاستثمارات المؤقتة قدرها (Z_D)، وإذا حدث وأن استغرقت إجراءات البيع بعض الوقت فيمكن مواجهة التدفقات النقدية الخارجة من رصيد الأمان .

وفي ظل وجود رصيد الأمان تتحدد نقطة العودة والحد الأقصى للنقدية بالمعادلات التالية:

$$Z = \sqrt[3]{3A.\delta^2 / 4I} + D$$

$$2D_H = 3Z$$

متوسط رصيد النقدية = $(H+Z)/3 + D$

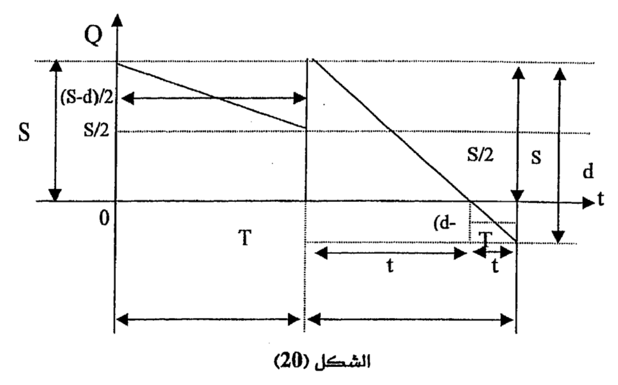
وهذا يعني أن وجود رصيد الأمان يترتب عليه رفع مستوى نقطة العودة، ومستوى كل من الحد الأقصى للنقدية ومتوسط رصيد النقدية .

المطلب الرابع
النموذج الساكن باحتياجات مالية عشوائية
مع إمكانية النفاذ في النقدية

أولاً– فروض النموذج:

يفترض هذا النموذج أن:

- التدفقات النقدية الخارجة تتم بشكل عشوائي خلال كل فترة T.
- تقبل احتمال نفاذ النقدية خلال الفترة T.
- الاحتياجات الكلية في النقدية غير محددة .
- الهدف هو البحث عن مستوى النقدية الذي يجعل التكاليف أقل ما يمكن .
- تطور النقدية ممثل في الشكل (20):



الشكل (20)

التمثيل البياني لحالة النفاذ عندما تكون التدفقات النقدية الخارجة عشوائية.

حيث:

S : مستوى النقدية خلال الفترة T .

d : الاحتياجات لنقدية المكملة أو احتياجات الفترة الموالية .

T : الزمن الفاصل بين عمليتين لبيع الاستثمارات المؤقتة.

T_1 : فترة توفر النقدية النشطة .

T_2 : فترة نفاذ النقدية.

P(d): احتمال الاحتياجات في النقدية (d).

Cr : تكلفة نفاذ الوحدة الواحدة من النقدية في وحدة الزمن.

C_p : تكلفة الاحتفاظ بالوحدة الواحدة من النقدية في وحدة الزمن .

C_L : تكلفة إعداد أوامر البيع للاستثمارات المؤقتة . .

N: عدد أوامر البيع خلال الفترة (θ).

(θ): فترة الدراسة .

Γ_L: تكلفة دالة إعداد أوامر البيع .

Γ_P: دالة تكلفة الاحتفاظ.

Γ_R: دالة تكلفة النفاذ.

ثانياً- بناء النموذج:

قبل بناء النموذج نحاول تفسير كل الحالات التي يمكن أن تكون عليها النقدية خلال فترة الدراسة (θ) مبرزين التكاليف المترتبة عن كل حالة.

1. **الحالة الأولى:** النقدية المتوفرة عند المستوى S تغطي الطلب اليومي إلى غاية نهاية الفترة T للنقدية ولا باقي، وهذا ما عالجناه في حالة نموذج بومول .

2. **الحالة الثانية:** مستوى النقدية النشطة S لا يكفي لتلبية الاحتياجات من الأموال خلال الفترة T بسبب نفاذ النقدية قبل نهاية الفترة مما يؤدي إلى ظهور نوعين من التكاليف:

ا) تكلفة الاحتفاظ بالنقدية النشطة خلال الفترة T_1:

$C_P.T_1.S/2=(\Gamma_P)$........................(01)

$T_2=T(d-s)/d$ فإن: $T_2/T=(d-s)/d$ و $T_1=T-T_2$ وبما أن

ومنه $T_1=T(d-d+s)/d=T.S/d$

وبالتعويض في (01) نجد أن:

$(S^2/2d)P(d)).TC_P =.).(S/d.(S/2=\Gamma_P(S)$ ....(02)

ب) تكلفة نفاذ المخزون النقدي خلال الفترة T_2:

$Cr.T2.(d-S)/2=\Gamma_R(S)$ ....(03)

نجد أن:(03) وبالتعويض في $T_2=(d-S)T/d$ وبما أن

$\Gamma_R(S)=((d-S)^2/2.d).Cr.T_2$ ....(04)

3. **الحالة الثالثة:** يكون الاحتياج في النقدية أقل مما هو متوقع وبالتالي يشكل فائضا في نهاية المدة قدره (d - S) مما يجعل تكلفة الاحتفاظ تتغير بتغير متوسط المخزون (d/2-S) وتغير الفترة (T). وعليه تكون دالة تكلفة الاحتفاظ كما يلي:

$\Gamma_P(S)=(S-d/2)C_P.T$

أما تكلفة الفترة (T) من(θ) فهي الأمل الرياضي لمجمل التكاليف المرتبطة بكل حالة من الحالات المذكورة أعلاه بالإضافة إلى تكلفة الأعداد ($n.C_L$) .

وهكذا تكون الدالة كما يلي:

$$(S^2/2d). P(d) \sum_{d=S+1}^{\infty} ((S- d)/2). p(d) +\theta.C_P \sum_{d=0}^{S} \quad \Gamma_P(S.T) = \theta.C_P.$$

$$((d-S)^2/2d). P(d)+ \theta. C_L/ T. \sum_{d=S+1}^{\infty} + \theta. C_P.$$

أما بالنسبة لمركبات النموذج فهي:

Q: الإحتياج الإجمالي من الأموال خلال الفترة θ.

q: حجم النقدية خلال الفترة T .

T: الفترة الفاصلة بين عمليتين متلاحقتين لبيع الاستثمارات المؤقتة.

C_L: تكلفة أمر بيع واحد للاستثمارات المؤقتة .

C_P: تكلفة الاحتفاظ بالوحدة الواحدة خلال فترة محددة.

n: عدد أوامر البيع خلال الفترة θ.

$\Gamma(q)$:دالة التكلفة الإجمالية خلال الفترة θ.

$\Gamma_P(q)$: تكلفة الاحتفاظ الإجمالية خلال الفترة θ.

$\Gamma_L(q)$: تكلفة الإعداد الإجمالية خلال الفترة θ.

نموذج بومول هو عبارة عن دالة حقيقية لمتغيرة حقيقية واحدة، يتشكل من إجمالي التكاليف خلال الفترة θ، أي أن:

التكلفة الكلية تساوي تكلفة الاحتفاظ الكلية إضافة إلى تكلفة إعداد أوامر البيع الكلية.

الشيء الذي نعبر عليه بـ: $\Gamma(q) = \Gamma_P(q) + \Gamma_L(q)$

فتكلفة الاحتفاظ الكلية: $\Gamma_P(q) = (q/2). C_P.T.n.$

مع العلم أن: (q/2) هي متوسط حجم النقدية المحتفظ به خلال الفترة T، و n هو عدد أوامر البيع.

يكون لدينا: $Q/q= \theta/T = n$ ومنه $\theta = n.T$

وعليه: $\Gamma_P(q) = (q/2).\ C_P.\ T.n = (q/2).\ C_P.\ \theta$

أما تكلفة الإعداد الكلية: $\Gamma_L(q) = C_L.\ n$

وبما أن: $Q/q = n$ فإن: $\Gamma_L(q) = C_L.Q/q$

ومنه تصبح التكلفة الإجمالية: $\Gamma\ (q) = (Q/2).\ C_P.\ \theta + C_L.Q/q$

ويتحدد حجم النقدية عند نقطة تساوي تكلفة الاحتفاظ الكلية وتكلفة الإعداد الكلية.

ثالثاً- المزايا والعيوب:

من مزايا هذا النموذج أنه شامل يأخذ بعين الاعتبار كل الحالات التي تعترض مسير الخزينة (الحالات العادية، حالات النفاذ، حالات الفائض).

بالإضافة إلى افتراض الاحتياج في الأموال (في النقدية) عشوائي مما يجعلها تطابق كثيرا الواقع. إلا أن عدد فترات النفاذ خلال (θ) المفروض أنه أ قل أو يساوي n.

- إذا كانت كل الفترات بها نفاذ فالعدد هو n .

- إذا كانت بعض الفترات بها نفاذ والبعض الأخر به فائض فعدد فترات النفاذ يكون أقل من n، هذه الحالة لم تؤخذ بعين الاعتبار في بناء النموذج.

المبحث الثاني

التمويل الأمثل للخزينة

الاختيار الأمثل لأشكال تمويل الخزينة هو مرحلة من مراحل تسيير الخزينة التي تتم بعد:

- التعرف على طبيعة احتياجات الخزينة (احتياجات التمويل مؤقتة أو دائمة، دورة التمويل موسمية أو دورة الطلب استثنائية).
- إعداد تنبؤات الخزينة لمختلف فترات التنبؤ المقدرة، وأخطار التنبؤ لها تأثير أكيد على ظروف تمويل الخزينة، بحيث أن الدراسة المسبقة يمكن أن تدعم ملف التفاوض حول القروض البنكية. هنا يمكن القول أن المؤسسة عليها أن تختار بين أشكال عديدة للتمويل مثل: قروض الصندوق، السحب على المكشوف، الخصم...

إن شكل التمويل القابل للتطبيق يتمثل عموما في مزيج يوفق بين عدة أشكال للتمويل تكون معروفة بمبلغها وبمدتها، من أجل هذا يجب على المؤسسة أن تضع قواعد قرار من أجل تحديد طريقة التمويل الأمثل.

إن التحكيم بين وسائل تمويل الخزينة الذي تقوم به المؤسسة من منظور الأمثلية يمكن أن تجمع بطريقة وحيدة وفي قالب منهجي باستخدام النماذج التي تحدد شكل التمويل الأمثل.

المطلب الأول

تمويل الخزينة باستخدام أسلوب البرمجة الخطية

البرمجة الخطية هي أسلوب يستخدم في تحديد التوزيع الأمثل للموارد المحدودة على الاستخدامات المختلفة، وتعرف على أنها طريقة رياضية فعالة لاختيار الخطة المثلى، فهي إجراء للبحث عن الحل الأفضل لمشاكل الأعمال التي تتضمن تفاعل متغيرات متعددة وتشمل اختيار أفضل مزيج للموارد التي تؤدي إلى أقصى الأرباح أو أ قل التكاليف.

أولاً- فرضيات نموذج البرمجة الخطية:

تقوم البرمجة الخطية في أساسها النظري على الافتراضات التالية:

1- كل علاقة من العلاقات الداخلة في صياغة النموذج، سواء دالة الهدف أو القيود هي علاقات خطية، أي يتم التعبير عن هذه العلاقات في صورة خطوط مستقيمة عند تمثيلها بيانيا، وبعبارة أخرى يعني أن هناك تناسبا بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

2- أن قيم كل من الموارد المتاحة ومعاملات دالة الهدف ومعاملات القيود تكون جميعها معروفة، وثابتة أي أن كافة عناصر المشكلة محدودة ومؤكدة ولا مجال لعدم التأكد أو الخطر فكل شيء معروف مسبقا.

3- من الممكن أن تكون قيم متغيرات الحل أرقام صحيحة أو عشرية.

4- ضرورة أن تكون المتغيرات الداخلة في المسألة أو في النموذج غير سلبية.

ثانياً- صياغة الشكل العام للبرنامج الخطي:

البرمجة الخطية هي طريقة لحل مسائل الأمثلية تحت قيود ما، ويتعلق الأمر بدالة الهدف، تابعة لعدة عوامل متاحة بكميات محدودة، والبحث عن توفيق ما بين هذه العوامل التي تدني أو تعظم دالة الهدف.

إن بناء دالة الهدف للبرنامج والقيود تحدد مجال مخطط التمويل الممكن، حيث أن دالة الهدف تكون بشكل تخفيض لتكلفة التمويل للخزينة، يعني مجموع الفوائد ومختلف العمولات لإتمام الاستفادة من مختلف وسائل القرض (السحب عل المكشوف، قرض الصندوق، الخصم، كفالات مدفوعة...).

إذا كانت X_1, X_2.........X_n تمثل حجم القرض المستفاد منه بأشكال متعددة في مخطط التمويل، فإن دالة الهدف تكون كما يلي:

$$f = C_1. X_1 + C_2. X_2 + \dots\dots\dots\dots\dots\dots + C_n. X_n$$

حيث: C_1, C_2.........C_n هي تكلفة القروض المستفاد منها على التوالي.

تشكيل القيود يكون في حدود حجم القرض المسموح به لمختلف أشكال التمويل للخزينة، إذا كانت أكبر قيمة لمختلف هذه القروض هي: $B_1, B_2, \ldots, B_m$ على التوالي.

فإن القيود تكون بالشكل التالي:

$$\begin{cases} A_{11}.X_1 + A_{12}.X_2 + \ldots\ldots + A_{1n}.X_n \leq B_1 \\ A_{21}.X_1 + A_{22}.X_2 + \ldots\ldots + A_{2n}.X_n \leq B_2 \\ \vdots \\ A_{m1}.X_1 + A_{m2}.X_2 + \ldots\ldots + A_{mn}.X_n \leq B_m \end{cases}$$

مع الأخذ بعين الاعتبار لا سلبية المتغيرات $X_1, X_2, \ldots\ldots, X_n$.

ثالثاً- طرق حل نموذج البرمجة الخطية:

توجد عدة طرق لحل نموذج البرمجة الخطية نوجزها فيما يلي:

1- الطريقة البيانية:

وتستخدم هذه الطريقة لحل المشاكل التي لا يزيد عدد متغيراتها الأصلية عن ثلاث متغيرات، ويمكن تلخيص الخطوات المطلوبة للوصول إلى الحل الأمثل لمسالة البرمجة الخطية ذات متغيرين باستخدام الطريقة البيانية، وذلك كما يلي:

- تعريف متغيرات المسألة: حيث يتم تحديد المتغيرات المطلوب حسابها والتي سيتم تمثيلها بمتغيرات المسألة X_1, X_2.

- كتابة النموذج الرياضي المتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية: دالة الهدف، قيود المسألة، قيود عدم السلبية.

- تمثيل قيود المسألة بيانيا.

- تحديد منطقة الحلول العملية الممكنة: وتتكون من مجموعة النقاط التي تحقق كل قيود المسألة مجتمعة، فهي إذا المنطقة التي تنتج من تقاطع المسطحات التي تكون قيود المسألة.

- تحديد زوايا منطقة الحلول الممكنة وحساب إحداثياتها.

- تقييم دالة الهدف عند زوايا منطقة الحلول الممكنة: حيث يتم التعويض عن قيم X_2, X_1 عند كل زاوية من زوايا منطقة الحلول الممكنة في دالة الهدف، واختيار الزاوية التي تحقق أفضل النتائج (أكبر قيمة في حالة التعظيم، وأصغر قيمة في حالة التقليل).

2ـ طريقة السمبلكس (Simplex):

يرجع أصل معظم الطرق المستخدمة في حل نماذج البرمجة الخطية إلى (George DANTIZIG) واستنباطاته، وقد أطلق على الطريقة التي اقترحها اصطلاح طريقة السمبلكس.

وتعتبر طريقة السمبلكس الطريقة العامة لحل مشكلة البرمجة الخطية التي تمتاز بالقدرة على الوصول إلى الحل الأمثل دون حاجة إلى دراسة جميع الحلول الممكنة، وذلك بالبدء بالحل الأساسي المسموح به ثم الانتقال باستمرار إلى حل أفضل من الحل السابق مباشرة.

وتسمح طريقة السمبلكس باختصار كل خطوة عند الانتقال إلى حل جديد حتى يمكن بيان ما إذا كان من الممكن تحسين الحل أم أنه قد تم الوصول إلى الحل الأمثل.

وتتسم هذه الطريقة بالمرونة حيث يمكن استخدامها مهما كان عدد المتغيرات بالمشكلة خاصة بعد ظهور الحاسبات الآلية التي سهلت إجراء العمليات الحسابية المعقدة ويمكن تلخيص خطوات الحل بطريقة السمبلكس كما يلي:

أ) خطوة البدء:

تعريف متغيرات المسألة.

- كتابة النموذج الرياضي للمسألة: دالة الهدف (تعظيم، تقليل)، قيود المسألة ($\leq$، = ، $\geq$)، قيود عدم السلبية لكل متغيرات المسألة.

- إعداد قيود المسألة للحل باستخدام طريقة السمبلكس.

* بالنسبة للقيود من نوع ($\leq$) يضاف إلى الطرف الأيسر متغير صادي (S) بإشارة موجبة.

* بالنسبة للقيود من نوع (=) يضاف إلى الطرف الأيسر متغير صناعي(t) .

* بالنسبة للقيود من نوع (≤) يضاف إلى الطرف الأيسر متغير صادي بإشارة سالبة ومتغير صناعي (t).

أما معامل المتغير الصناعي في دالة الهدف فيكون: في مسائل التعظيم (M-) وفي مسائل التقليل(M+)

* إضافة جميع المتغيرات الصادية والصناعية إن وجدت إلى قيود عدم السلبية.

* كتابة دالة الهدف بشكل معادلة صفرية.

* إعداد الجدول المبدئي للسمبلكس وفي حالة ما إذا كانت هناك متغيرات صناعية يجب أن تكون معاملاتها مساوية للصفر في سطر دالة الهدف.

ب) خطوة التكرار:

- لتحديد عمود الدوران وبالتالي تحديد المتغير الداخل:

* في مسائل التعظيم يتم اختيار أكبر قيمة سالبة في الصف الأخير، وفي حالة عدم وجود قيم سالبة في السطر الأخير، نستنتج أن الحل الحالي هو الحل الأمثل (شرط التوقف الأول) .

* في مسائل التقليل: يتم اختيار أكبر قيمة موجبة في الصف الأخير، وفي حالة عدم وجود قيم موجبة نستنتج أن الحل الحالي هو الحل الأمثل (شرط التوقف الأول).

فإذا تحقق شرط التوقف وكانت قيم جميع المتغيرات الصناعية في المسألة (إن وجدت) تساوي الصفر، نستنتج أن الحل الحالي هو حل ممكن، عدا ذلك (واحد أو أكثر من المتغيرات الصناعية قيمته موجبة عند الحل الأمثل) نستنتج أن المسألة ليس لها حل.

- لتحديد سطر الدوران وبالتالي تحديد المتغير الخارج يتم قسمة القيم بعمود الطرف الأيمن على القيم المقابلة لها في عمود الدوران، شريطة أن تكون هذه الأخيرة موجبة، فإذا كانت جميع القيم بالعمود المفتاح (عمود الدوران) سالبة أو تساوي الصفر، نستنتج أن المسألة ليس لها حل محدد (شرط التوقف الثاني).

- حساب قيم جدول السمبلكس التالي وذلك كما يلي:

* لحساب قيم السطر المناظر لسطر الدوران نطبق القاعدة: $é = e - LC / K$

حيث: é: العنصر الجديد

e: العنصر القديم

L: القيمة المقابلة في عمود الدوران للعنصر القديم

C: القيمة المقابلة في سطر الدوران للعنصر القديم

K: عنصر الدوران

عند الأخذ بعين الاعتبار كل المعلومات الخاصة بالمتغيرات والثوابت للبرنامج الخطي فإنه يمكن التحكم في مخطط تمويل الخزينة واستقرارها عند المستوى الأمثل.

رابعاً- تقييم نموذج البرمجة الخطية:

لعل أهم الانتقادات التي يمكن توجيهها إلى نموذج البرمجة الخطية تتلخص في الآتي:

1- يتطلب استخدام نموذج البرمجة الخطية أن تكون العلاقات خطية بين كافة عناصر المسألة. بينما يلاحظ أن معظم العلاقات الموجودة في الحياة العملية هي علاقات غير خطية، الأمر الذي يصعب معه استخدام نموذج البرمجة الخطية لحل مثل هذه المشاكل.

2- يقوم نموذج البرمجة الخطية على فرض عامل التأكد، وهو فرض صعب القبول في الحياة العملية، لذا فقد استخدم أسلوب تحليل الحساسية للتغلب على ظاهرة عدم التأكد التي تلازم الحياة الاقتصادية التي قد يضطر القائم بإعداد النموذج إلى إعادة تغيير بعض القيم واستخدامها في الحصول على الحل الأمثل.

3- قد يتطلب استخدام نموذج البرمجة الخطية الحصول على كمية ضخمة من المعلومات التي قد يصعب الحصول عليها في الظروف العادية في الوحدات الصغيرة والمتوسطة.

4- يصعب في بعض الأحيان استخدام أسلوب التقريب لحل نموذج البرمجة الخطية وهذا بالنسبة للمسائل التي تكون متغيراتها منفصلة والتي تتسم بعدم قابليتها

للتجزئة، وقد أمكن من استخدام نموذج البرمجة الخطية تحت ظروف المتغيرات المنفصلة هذا بإتباع أسلوب برمجة الأعداد الصحيحة.

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لأسلوب البرمجة الخطية، إلا أنها تعتبر كأداة مساعدة للإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة، فقد ساعدت العديد من المؤسسات في معالجة مشاكلها باستخدام الحاسبات الآلية، الأمر الذي أدى إلى توسيع نطاق تطبيقها في الحياة العملية.

المطلب الثاني
استخدام شجرة القرارات في تمويل الخزينة

في بعض الحالات نجد أن مسير الخزينة يجب عليه أخذ سلسلة من القرارات، وإذا تعددت القرارات فأفضل حل يمكن أن يتخذ فيها القرار هي استعمال شجرة القرار. وعليه عملية الاختيار التسلسلي يمكن أن تطبق في البحث عن السياسة المثلى لتمويل الخزينة.

أولاً- مفهوم شجرة القرارات:

هي عبارة عن طريقة محددة لعرض وتصوير البدائل المتاحة أمام متخذي القرارات في مواقف معينة والآثار المترتبة عن كل بديل.

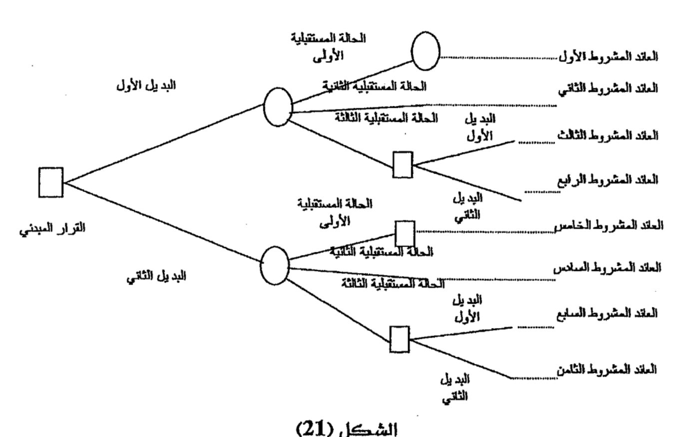
وشجرة القرارات أداة متبعة في الإدارة الكمية لحساب احتمالات حدوث أحداث مركبة، ويعتبر هذا النموذج من أفضل الأدوات التحليلية لاتخاذ القرار في ظل عدم التأكد والمخاطرة، حيث توضح شجرة القرار كافة العوامل المتعلقة باتخاذ القرار، إذن شجرة القرار توضح كافة البدائل المتاحة موضوع المفاضلة للأحداث المحتمل وقوعها لكل بديل من البدائل، والعائد المتوقع أو التكلفة المتوقعة لكل بديل في ظل كل حدث من الأحداث المتوقع حدوثها.

وتتكون شجرة القرارات من بعض الرموز الأساسية المتعارف عليها في رسم الشجرة وهي:

والذي يستخدم للتعبير عن نقطة تبدأ منها الفروع، يمثل كل فرع بديل متاح أمام متخذ القرار وبذلك فإن هذا المربع الصغير يعبر عن نقطة لاتخاذ القرار.

والتي تستخدم أيضا للتعبير عن نقطة تبدأ منها الفروع يمثل كل فرع حالة مستقبلية سوف يواجهها متخذ القرار، ولذلك فإن هذه الدائرة الصغيرة تسمى الحدث الممكن.

يمكن تصور قراءة الشجرة من اليمين إلى اليسار على النحو التالي:



الشكل (21)

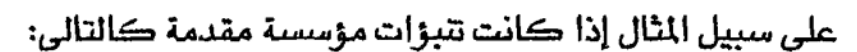
يوضح شجرة القرارات.

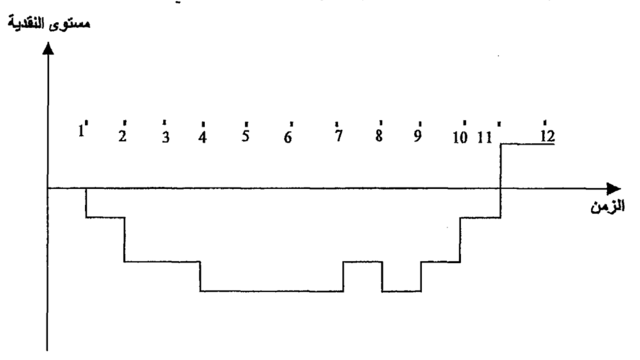
المصدر: محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص 188.

وبعد تمثيل البدائل المختلفة والأحداث المتوقعة في شجرة القرارات توضع البيانات المالية على تلك الشجرة، فيوضع الإنفاق بكل بديل في حالة تعظيم الأرباح، ويوضع الإيراد في حالة تقليل التكاليف، على الفرع الأساسي الذي يمثل البديل، كما تحدد التدفقات المتوقعة من كل بديل في ظل كل حدث من الأحداث المختلفة، وتوضع كل تلك التدفقات على الفروع الخاصة بكل منها في الشجرة.

ثانياً- استخدام نموذج شجرة القرارات في المفاضلة بين البدائل في حالات المخاطرة:

تتضمن حالات المخاطرة وجود عدة حالات محتملة بالنسبة لكل بديل من البدائل، لذا فمتخذ القرار لا يستطيع أن يحدد الحدث الذي سيقع، و يحاول أن يحدد فقط احتمال حدوث كل منها على ضوء الخبرة السابقة ويحاول متخذ القرار في مثل هذه الحالات الوصول إلى حالة تأكد نسبي ويتراوح احتمال حدوث أي حدث من الأحداث بين الصفر والواحد، وقد تكون الاحتمالات موضوعية أو شخصية، فالأولى مستمدة من التجارب الماضية ولها دلائل واضحة تدعمها، أما الثانية فتعتمد على التقدير الشخصي.


على سبيل المثال إذا كانت تنبؤات مؤسسة مقدمة كالتالي:



الشكل (22)

تنبؤات المؤسسة باحتياجاتها المالية.

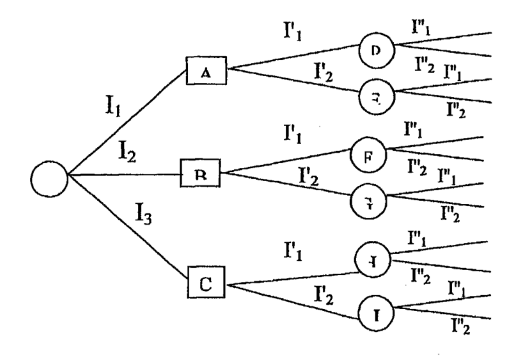
من أجل تحديد شكل التمويل الأمثل لا بد من تقسيم احتياجات الخزينة على مراحل متتابعة حتى تلبى هذه الاحتياجات، والتقسيم إلى مراحل يجب أن يأخذ بعين الاعتبار خصائص وسائل التمويل المتناوب لآجال التكاليف والتغطية المحددة، لنفرض أنه بالإمكان تعريف ثلاث مراحل متتابعة: I، II ، III

المرحلة I: هناك ثلاث إمكانيات متاحة للمؤسسة A، B، C فيما يخص التكاليف المأخوذة بعين الاعتبار في التمويل وهي: I_1، I_2، I_3

المرحلة II: مهما يكن القرار في المرحلة الأولى فهناك طريقتين للتمويل، تكاليفها هي: I'_1، I'_2 .

المرحلة III: لكل طريقة من طرق التمويل نوعين من القروض.

عند تمثيل هذه الاختيارات في شكل شجرة قرارات نحصل على الشكل التالي:



الشكل(23)

شجرة القرارات للمثال المعطى.

هذا الشكل يقدم 12 مخططا ممكنا للتمويل، المخطط الأمثل هو الذي تكون فيه التكلفة I أقل ما يمكن مقارنة بأقصى حجم للقرض.

المبحث الثالث

الرقابة على تسيير الخزينة

الرقابة هي عملية مراقبة نشاطات المؤسسة ونتائج الأداء، لكي يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب، ويستخدم الإداريون على كافة المستويات المعلومات الناتجة عن المقارنة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات.

كما تعتبر الرقابة وظيفة تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف الموضوعة والخطط المرسومة قد حققت ونفذت، أيضا تعمل على إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى يمكن تصحيحها ومنع تكرارها.

والرقابة على تسيير الخزينة تكتسي أهمية بالغة كونها تعمل على التأكد من السيولة النقدية المحققة، وإظهار نقاط الضعف ونقاط القوة في الموازنة واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها، وتتطلب الرقابة على تسيير الخزينة:

- الرقابة على موازنة الخزينة.
- الرقابة على مستوى الأرصدة.
- الرقابة على الشروط المصرفية.
- الرقابة على استعمال القروض التوظيفات.

المطلب الأول

الرقابة على موازنة الخزينة

إن فعالية نظام تسيير الخزينة يعتمد على نوعية المعلومات المستعملة وعلى التنظيم الجيد، والرقابة على الإنجازات الفعلية وتنبؤات الخزينة يسمح بمعرفة مستوى تحقق الأهداف الموضوعة. إن التنبؤ بالتدفقات النقدية مقارنة بالتدفقات الحقيقية للاستغلال وخارج الاستغلال لا يمكن التحكم فيه كليا من طرف أمين الخزينة وبالتالي تظهر هناك انحرافات بين التنبؤات والإنجازات.

أولاً- أهداف الرقابة :

ويمكن أن ندرج مجموعة من أهداف الرقابة على موازنة الخزينة فيما يلي:

- من بين أهداف الرقابة تحديد سبب الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- إن تحليل الانحرافات يسمح بفصل أخطاء التنبؤ في الخزينة والأخطاء الناتجة في مختلف المصالح، ويمكن كذلك تقسيمها في شكل انحرافات عادية وانحرافات عشوائية.
- إن دراسة الانحرافات تسمح برقابة بعض المعايير مثل: متوسط فترة تحصيل الشيك.

وفي الأخير تسمح الرقابة بتقويم التنبؤات التي يتم إعدادها للفترات المقبلة، هذا التقويم يأخذ بعين الاعتبار الموازنات وبطاقات المتابعة اليومية.

الموازنة السنوية تسمح بتحديد الاحتياجات من القروض، منذ الشهر الأول تظهر الانحرافات بين التنبؤات والإنجازات. هذه الانحرافات لها تأثير على عمليات الفترات المستقبلية خاصة الفترات القريبة وكذا في نهاية الشهر، فموازنة الشهر المكتمل يتم مقارنته بالتنبؤات، والانحرافات التي تم الحصول عليها تسمح بتعديل تنبؤات الأشهر القادمة .

ثانياً- وسائل المقارنة

1ـ الجداول: توجد جداول المقارنة بين حركات الدخول والخروج للتنبؤات والإنجازات وذلك لحساب الانحرافات، والجدول (12) يبين كيفية تعديل التنبؤات:

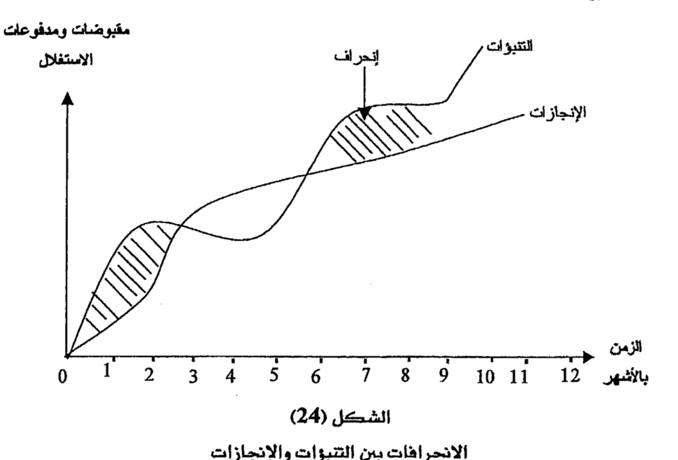
جدول (12)

الانحرافات الشهرية وتعديل التنبوات

البيان	الموازنة في نهاية الشهر M	المحقق في نهاية الشهر M	الإنحرافات في نهاية الشهر M	تعديل التنبوات M+1	M+2	M+3
خزينة الاستغلال						
المدفوعات:						
المشتريات						
أجور ومرتبات						
أعباء اجتماعية						
مدفوعات أخرى						
مصاريف مالية						
ضرائب ورسوم						
مجموع المدفوعات						
المقبوضات:						
الزبائن						
عائدات سندات						
نواتج مالية أخرى						
عائدات أخرى						
مجموع المقبوضات						
خزينة خارج الاستغلال						
المدفوعات:						
مساهمات وتوظيفات						
تسديد قروض طويلة الأجل						
توزيع الأرباح						
مدفوعات أخرى						
مجموع المدفوعات						
المقبوضات:						
زيادة رأس المال						
قروض طويلة ومتوسطة						
مقبوضات أخرى						
مجموع المقبوضات						
وضعية الخزينة الأولية:						
رصيد الخزينة						

المصدر: Gauthier NOEL, Causse GENVIEVE, op. cit., p. 285.

2ـ المنحنى البياني: إن مقارنة الإنجازات والتنبؤات يمكن من ترجمتها بيانيا مثلما يوضحه الشكل (24):



الشكل (24)

الانحرافات بين التنبؤات والإنجازات

المصدر:

Pierre. CONSO: la gestion de l'entreprise (la politique financière), Tome 2, DUNOD, 6ème édition, Paris, 1985 , P687 .

الانحرافات تقسم إلى قسمين: انحرافات موجبة، انحرافات سالبة.

إذا كانت المدفوعات الفعلية أكبر من التنبؤات والمقبوضات الفعلية أقل من التنبؤات فهذا عبارة عن انحراف سالب . من جهة أخرى إذا كانت المدفوعات الفعلية أقل من التنبؤات والمقبوضات الفعلية أكبر من التنبؤات فهذا عبارة عن انحراف موجب.

تفسير الانحرافات يتطلب البحث مباشرة في مراقبة الموازنات. هناك أمر أخر جد مهم في تمييز الانحرافات والتي تنتج عنها تباعدات معتبرة تترجم التدهور الصعب (الخطير) أو الحاسم في الخزينة.

المنحنيات الممثلة لموازنة الخزينة في الشكل (24) تظهر بوضوح الانحراف الناتج عن مقبوضات ومدفوعات الاستغلال.

المطلب الثاني
الرقابة على مستوى الأرصدة

إن العمل على تخفيض المصاريف المالية بأقصى ما يمكن وزيادة الإيرادات المالية هو هدف أساسي للخزينة، لذا لابد على المؤسسة أن تأخذ في الاعتبار مبلغ المصاريف المالية الذي هو وسيلة تبين نوعية تسيير الخزينة. ومن أجل الاقتراب من التكلفة الدنيا لابد من التعرف والتأكد من مبلغ الأرصدة البنكية واقترابها من الصفر.

وتهدف الرقابة على مستوى الأرصدة إلى معرفة رصيد الحسابات البنكية ومدى انحرافها عن الصفر، فإذا كانت الأرصدة بها فائض معتبر خلال فترة معينة أو الفائض في بنك متزامن مع العجز في بنك آخر، فإن هذه الملاحظات تكشف عن إمكانية التحسين في تسيير الخزينة، حيث يمكن تشكيل نظام لتسيير الخزينة يقوم بالتحكم الجيد في الاستخدام ويفحص حسب فترات من أجل تقييم نوعية التسيير للخزينة.

وهكذا تحليل الأرصدة البنكية يسمح بالتقييم – في كل ثلاثي مثلا ـ تكلفة الاختلال بالنسبة للصفر.

تكلفة الاختلال بالنسبة للصفر تجرى لكل بنك وتتكون من تكلفة أعلى التوازن وتكلفة تحت التوازن، حيث أن تكلفة أعلى التوازن تكون ناتجة عن وجود أرصدة بنكية موجبة حسابها يكون بضرب الأرقام الدائنة في معدل القرض الذي تم الاستفادة منه أو معدل التوظيف الذي سيكون مستحقا. أما التكلفة تحت التوازن تكون ناتجة عن وجود أرصدة بنكية سالبة، ويتم حسابها بضرب الأرقام المدينة في الفارق بين معدلات الفوائد الدائنة والمدينة خلال الفترة.

إن مجموع تكاليف الاختلال – لجميع البنوك ـ كما هي محددة تعطي التكلفة الكلية للاختلال بالنسبة للصفر، هذه التكلفة تمثل الحد الأقصى للتخفيض الممكن تحقيقه في المصاريف المالية، وفرض توظيف كامل للحسابات.

التكلفة الكلية للاختلال تتضمن التكلفة الناتجة عن وجود متزامن للأرصدة الدائنة في بنك والأرصدة المدينة في بنك أخر. إن الاهتمام بمستوى تكلفة هذا الاختلال ما بين البنوك يعبر في الحقيقة عن مدى التأثير المالي لوجود عدة بنوك للمؤسسة.

إن تحديد تكلفة عدم التوازن ما بين البنوك تمر عن طريق إعداد بنك وهمي يضم الأرصدة اليومية والتي تمثل المجموع الجبري للأرصدة في كل البنوك، ويتم حساب تكلفة الاختلال بالنسبة للصفر لهذا البنك الوهمي كما لو تعلق الأمر ببنك عادي، الفرق بين مجموع تكاليف الاستغلال لكل البنوك وهذا البنك الوهمي يعطي تكلفة الاختلال بين البنوك.

وقد تطرقنا لمثال تطبيقي في مبحث التوفيق بين أرصدة البنك يعالج فيها الاستخدام الأمثل لأرصدة البنوك، هذه الرقابة على مستوى الأرصدة ما هي إلا عنصر من الرقابة الفعالة لتسيير الخزينة وهناك وسائل أخرى مستعملة من أجل الرقابة منها الرقابة على الشروط المصرفية.

المطلب الثالث

الرقابة على الشروط المصرفية

الرقابة على الشروط المصرفية تأخذ في الاعتبار الرقابة على نوعية التفاوض حول الشروط وكذا البحث عن أفضل تطبيق للشروط المصرفية.

أولاً- نوعية التفاوض المصرفي:

يجب على المؤسسة أن تكون على علم بمجموع الشروط المصرفية، ثم تقوم بمقارنة هذه الشروط بشروط مرجعية، مثل الشروط المصرفية التي تعمل بها مؤسسات مماثلة، أو شروط عامة قياسية، أو شروط كانت تعمل بها المؤسسة في وقت سابق .

ثانياً- الرقابة على تطبيق الشروط المصرفية المتفاوض بشأنها :

الرقابة على الشروط المصرفية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار كل العناصر الأساسية التالية:

أيام القيمة، العمولات، معدلات الفوائد، معدلات الصرف.

مستندات هذه الرقابة هي الوثائق التي ترسل للزبائن عن طريق البنك سواء كانت كتابية أو آلية (معلوماتية)، حيث يتم التأكد من جميع الوثائق المحررة السابقة حول حساب المؤسسة، ويتعلق الأمر خصوصا بـ: الكشوفات الدائنة والمدينة، مستخرجات الحساب، قوائم الخصم والاستفادة من القرض وسلم معدلات الفائدة .

مستخرجات الحساب وسلم معدلات الفائدة تمثل المستندات الأساسية، حيث تعطي في الحقيقة الجانب الأكبر من المعلومات المكونة حول الوثائق الأخرى، وتسمح كذلك بالقيام بالجزء الأكبر من الرقابة.

الجدول التالي يشير إلى طبيعة الرقابة حسب نوع الوثائق.

الجدول (13)

مستندات الرقابة على الشروط المصرفية

المستندات البنكية	طبيعة الرقابة
الكشوفات الدائنة أو المدينة	- معدلات الصرف - عمولات التحويل أو الصرف - المصاريف البنكية المختلفة
قوائم الخصم والاستفادة من القرض	- أيام البنك - معدلات الفائدة (الخصم أو قرض أخر) - المصاريف الثابتة
مستخرجات الحساب (اليومي –كل عشرة أيام –الشهري)	- أيام القيمة - عمولة الحركة - المصاريف الثابتة الأخرى - (التقاريات البنكية)

سلم معدلات الفائدة	- معدلات الفائدة الخاصة بالسحب على المكشوف - عمولة طلب المزيد من السحب على المكشوف عمولة الحركة مصاريف التسيير

المصدر: Gauthier NOEL, Causse GENVIEVE, op, cit, P 293 .

إن استخدام ومراقبة المعلومات وكذا المؤشرات المصرفية تصطدم دوما بنوعين من الصعوبات التي تعقد عمليات الرقابة:

- الرقابة على سلم معدلات الفائدة يتطلب عمليا إعادة الترتيب انطلاقا من كشوفات الحساب.

- كل مؤسسة مصرفية لها معاييرها الخاصة فيما يخص معالجة العمليات، فنفس العملية نجدها تسجل بشكل مختلف بين البنوك، بعض البنوك تسجل العمليات الإجمالية للعمولات، وأخرى تسجلها بالمبلغ الصافي من جهة، ومن جهة أخرى تسجل المصاريف الملحقة، كما أن بعض البنوك توحد عدة أنواع من العمليات. هذا النقص في التجانس في الوثيقة البنكية من بنك لآخر يعقد عمل المؤسسات مع البنوك المختلفة.

المطلب الرابع

الرقابة على استعمال القروض التوظيفات

هذه الرقابة تسعى لتقييم الوسائل المستعملة من طرف المؤسسة للحصول على رصيد معدوم .

من الممكن استخدام نسب بسيطة لتقييم تكلفة التمويل منها نسبة المصاريف المالية إلى رقم الأعمال البنكي:

$$\text{النسبة} = \frac{\text{المصاريف المالية}}{\text{رقم الأعمال البنكي}}$$

تحسب شهريا بالنسبة لكل البنوك التي تتعامل معها المؤسسة، حيث أن البسط يمثل المصاريف المالية المتعلقة بالعمليات المالية، والمقام يمثل رقم الأعمال البنكي الذي

يمثل مجموع العمليات التي تمت بوساطة الحسابات البنكية المأخوذة في الاعتبار. هذه النسبة من مميزاتها أن لها القدرة على الحساب بسرعة ولها تأثير كبير من خلال عدد من العناصر خاصة: مدة القرض الممنوحة للزبائن، وسائل الدفع المستعملة......، هذا ما يصعب مقارنته من مؤسسة لأخرى. لكن الفحص الداخلي المتطور في نفس المؤسسة خلال فترات مختلفة مهم جدا .

إن معدل الحصول على القروض يحسب كذلك شهريا لكل البنوك المختلطة، ابتداءا من الفوائد الفعلية المدفوعة التي يمكن مقارنتها بمعدلات مرجعية.

إن الأمثلية في تسيير الخزينة يمكن أن تكون مستعملة في إطار المراقبة المستقبلية، وذلك بالبحث قبل كل قرار للتوظيف أو التمويل عن التوفيق بين القروض والتوظيفات التي تخفض المصاريف المالية وتعظم الإيرادات، بحيث تكون خصائص القروض والتوظيفات معروفة بدقة. الأمثلية ممكن أن تكون بالنسبة لكل بنك على حده أو كل البنوك مجتمعة.

في الأخير على مسؤول الخزينة أن يراعي مجموعة من النقاط:

- الوضعية العامة لمؤشرات التكاليف .
- أن يكون هناك مرجع لوضعية المؤسسة التي هي بحاجة إلى أموال.
- استخدام وسائل مختلفة لقياس النتائج تسمح بالحكم على نوعية تسيير الخزينة خصوصا الاحتفاظ بتكلفة أقل ما يمكن للأموال المقترضة، هذه التكاليف هي نتيجة لنوعية التخطيط المالي وقرارات التوظيف والتمويل وتقلبات معدلات الفائدة.

إن تسيير الخزينة يعتبر انشغالا دائما للمؤسسة، كما أن الاهتمام الأولي لمسير الخزينة وشغله الشاغل هو ضمان استمراريتها الذي لا يتم إلا بتسديد ديونها في مواعيدها.

إن التسيير الجيد للخزينة لا يكمن فقط في عمليات التحصيل والإنفاق بل يتعدى ذلك ليصبح عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تحافظ على التوازن المالي للمؤسسة.

الفصل الرابع

دراسة خزينة مؤسسة مطاحن

الحضنة - المسيلة -

الفصل الرابع

دراسة خزينة مؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة -

مؤسسة مطاحن الحضنة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث تعتبر السيولة مهمة جدا بالنسبة لها على المدى القصير.

إن أقصى طاقة تخزين لها تكفي لمدة تسعة أيام على الأكثر في حالة استغلال الطاقة الإنتاجية 100٪ وهذا ما يفرض على المؤسسة توفير سيولة دائمة تستجيب للدفع في أي وقت، لأن الانقطاع في الدفع سوف يؤدي بالمؤسسة إلى توقف العملية الإنتاجية، في الوقت الذي لا تتوفر فيه المؤسسة إلا على مورد وحيد وهو الديوان الوطني للحبوب والبقول الجافة (OAIC)، وأن المدة الممنوحة للمؤسسة هي عشرة أيام على الأكثر، و تسديد قيمة المشتريات تكون نقدا .

إن المؤسسة تعاني من منافسة شديدة من طرف الوحدات الإنتاجية الخاصة منذ سنة (2000)، والذي يقدر عددها بـ 18وحدة، الشيء الذي صعب في تصريف منتجات المؤسسة وتراجع رقم أعمالها، مما جعلها تقدم تسهيلات كبيرة للزبائن خاصة في مدة التسديد وقيمة الائتمان الممنوح، حيث أن المدة قد تتجاوز الشهر وقيمة الائتمان تتعدى (2000000دج). وهذا ما قد يجعل المؤسسة عاجزة عن توفير السيولة المناسبة، وتقع في خطر انقطاع الدفع مثل تأخر دفع أجور العمال، تأخر في سداد المورد، وهو ما يعني عدم إمداد المؤسسة بالمواد الأولية، وكذا التأخر في سداد بعض المستحقات الضريبية والاجتماعية. أو على الأقل تكون المؤسسة عاجزة عن الاستخدام الأمثل للنقدية المتاحة لديها، و التي ممكن أن تدر عليها أرباحا إضافية تحسن من مردوديتها.

لذلك تعتبر دراسة هذه الحالة المثال الأنجع في تأكيد أو نفي صحة الفرضيات التي تم تناولها في هذا البحث، فضلا عن القيمة العملية للنتائج التي يتم الوصول إليها، والتي قد تساهم في تصور الحلول الممكنة للوضعية التي تعيشها المؤسسة .

المبحث الأول

التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول

نشأة المؤسسة الأم

بموجب مرسوم تنفيذي تحت وصاية وزير الصناعات والطاقة سنة 1963 أسست "الشركة الوطنية للدقيق والقمح " حيث شملت جميع القطاعات الخاصة بالمطاحن، و اختصت في صناعة العجائن الغذائية و الكسكسى.

و في سنة 1982 إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامد و المطاحن و العجائن الغذائية و الكسكسى " سمباك " انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني. دورها تغطية الولايات المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها و هذه المؤسسات هي:

- مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس .
- مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة .
- مؤسسة الرياض بتيارت .
- مؤسسة الرياض بقسنطينة .
- مؤسسة الرياض بسطيف

و بموجب المرسوم التنفذي رقم 82 / 367 بتاريخ 27 / 11 / 1982. نشأت المؤسسة الصناعية للحبوب و مشتقاتها بسطيف "الرياض " ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداء من 02 / 04 / 1990.

واتخذت شكل شركة مساهمة برأسمال 5.000.000.000 دج. حيث نجد تركيبة رأسمالها الإجتماعي تتكون من:

- 80 %: الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية.
- 11 % : المؤسسات المالية و البنوك و شركات التأمين .

- 09 %: أشخاص طبيعيين .

ويكمن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين)، وإنتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد و الدقيق والعجائن الغذائية والكسكسى .

ويشتغل هذا النشاط باستغلال 16 مسمدة ومطحنة و5 وحدات للعجائن الغذائية والكسكسى .

يتشكل مجمع الرياض بسطيف من 10 شركات تابعة، 7 منها مختصة في تحويل القمح الصلب و اللين موزعة عبر 6 ولايات (سطيف، مسيلة، برج بوعريريج، بجاية، بسكرة، ورقلة).

موفرة بذلك للسوق:

- 3070 طن / يوم من السميد من القمح الصلب .
- 1130 طن / يوم من الدقيق من القمح اللين .
- 60 طن / يوم من العجائن الغذائية .
- 12 طن / يوم من الكسكسي .
- 6 طن / يوم من العجائن بدون غلوتين موجهة لمرضى الأمعاء.
- 6 طن / يوم من الدقيق اللبني للأطفال .

وما يهمنا هنا هي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة التي هي محل الدراسة.

المطلب الثاني

التعريف بالشركة التابعة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

أولاً- تاريخ المؤسسة :

تم تشغيل مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة في سنة 1981، وفي أول أكتوبر 1997 حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة "مطاحن الحضنة" (مستخلص محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 27/ 97/09) ومبلغ المساهمة 60.000.000دج وقد بلغ رأسمالها 479.000.000دج .

وتنقسم الشركة إلى قسمين قديم وآخر جديد، أما القسم القديم فيتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية " بوهلير " وتم تشغيلها سنة 1981، أما قدرات الإنتاج كانت 100 طن / يوم لكل من المسمدة والمطحنة، أما القسم الجديد فيتكون من مسمدة جديدة تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية "غولفيتو" وتم تشغيلها سنة 1993 بقدرة إنتاجية بلغت 400 طن / يوم. المواد المنتجة سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق ممتاز، دقيق الخبازة، مخلفات الطحن (النخالة).

ثانياً- مراحل العملية الإنتاجية:

إن العملية الإنتاجية بهذه المؤسسة ترتكز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في القمح الصلب والقمح اللين للحصول على منتجات تامة الصنع كالسميد و الفرينة بمختلف أنواعها، وكذلك الحصول على بقايا الطحن المتمثلة في النخالة، و يتم هذا على مستوى عدة مراحل وهي:

1ـ مرحلة التموين الداخلي:

وهي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسيير المخزونات إلى مخازن الورشات، و تكون هذه العملية مستمرة و لا تتوقف إلا في بعض الحالات مثل (تعطل آلات الطحن، أو التخفيض من الإنتاج، أو نقص في عملية التموين). ويتم انتقال المواد الأولية عن طريق ناقل آلي بين صوامع التخزين و الوحدات الإنتاجية .

2ـ مرحلة التنظيف الأولي:

بعد تموين مخازن الورشات تلي ذلك عملية التنظيف الأولي، حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولي التي تقوم بتنقية القمح من الزوائد و الشوائب الكبيرة، حيث توجد آلات خاصة لتنقية القمح من مادة الحديد، و أخرى تقوم بتصفية الحجارة والحصى، ومن خلال هذه المرحلة يكون القمح قد زالت منه معظم الشوائب والأوساخ.

3ـ مرحلة التنظيف النهائي:

في هذه المرحلة تنتقل كميات القمح بواسطة مضخات هوائية إلى نوع ثاني من أجهزة التنظيف، حيث تتميز هذه الأجهزة بأنها تقوم بحركات إهتزازية لحبيبات القمح ولها ميل محدد للسطح الذي فوقه كميات القمح، حيث يتم تدحرج حبيبات القمح إلى الأسفل، وتجمع في مجاري التخزين، أما باقي الشوائب المتبقية من عملية التنظيف الأولي فإنها ترسل إلى الأعلى إلى سلة الأوساخ .

4ـ مرحلة إضافة المياه:

تكون لكميات القمح الصافية المخزنة درجات رطوبة مختلفة، و هنا يقوم مسؤول الإنتاج بإضافة كميات من الماء حتى تصبح درجة الرطوبة ما بين 15 و15.5%، حيث هذه الدرجة محددة وفقا لمعايير تقنية، و ذلك من أجل تسهيل عملية الطحن فيما بعد، وكذلك لمساعدة فصل الغلاف الخارجي الذي تنتج عنه بقايا الطحن، وهناك أجهزة خاصة تقوم بتحديد كميات الماء المضافة و أخرى لمراقبة درجات الرطوبة.

5ـ فترة الانتظار التقني:

من أجل امتصاص القمح لكميات الماء المضافة فإنه يتطلب وقتا للقيام بذلك، بالإضافة إلى رفع درجات الرطوبة إلى المستوى المرغوب، و تختلف فترة الانتظار حسب نوعية القمح، حيث نجد أن متوسط الانتظار للقمح الصلب هو 4 ساعات، بينما القمح اللين يصل حتى 8 ساعات، و كذلك حسب درجة الرطوبة الأولية في المادة التي تتراوح بين 7 إلى 10 % .

6ـ عملية الطحن:

في هذه المرحلة تقوم آلات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقا لمتطلبات التقنية الموضوعة من طرف مصلحة الإنتاج، و ذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح، و كذلك لفصل الغلاف الخارجي عن اللب .

7ـ عملية الغربلة:

تلي كل عملية طحن مباشرة عملية غربلة، حيث تمر جزيئات القمح المكسورة على غربال مصنف تقنيا حسب درجات انفتاح و انغلاق المسامات، و تنتج عن هذه العملية إما جزيئات خشنة ترجع لعملية الطحن مجددًا، و إما مادة جاهزة قابلة للتصنيف، وتشكل عمليتي الطحن والغربلة حلقة مغلقة أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزيئات إلى مادة جاهزة.

8ـ مرحلة تجميع الأصناف و تخزينها:

ينتج عن عملية الغربلة تصنيف الجزيئات حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتوج، و يسلك كل صنف مجرى معين ينتهي به المطاف إلى صوامع التخزين للمواد الجاهزة.

9ـ مرحلة التوضيب والتخزين:

بعد عملية التخزين في صوامع الورشات للمادة الجاهزة تأتي عملية التوضيب، حيث يقوم العامل بتحضير الأكياس، و بمجرد وضع الكيس على فتحة قنوات التفريغ و الضغط على الزر تتم عملية التفريغ تلقائيًا مع الوزن المحدد، و من ثم مرور الأكياس على آلة الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة للمنتج (مثل تاريخ الإنتاج، و مدة الإستهلاك...).

وبعد ذلك يتم إخراج المنتوج من الورشات إلى مساحات التخزين بناقلات خاصة، ومنها يصبح المنتوج جاهزا للتسويق.

ثالثاً – الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة:

ـ المديرية العامة: يشرف على تسييرها مدير وحدة له عدة مهام أهمها:

1ـ التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة

2ـ التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع.

3ـ التنسيق بين الوحدة والمؤسسة الأم.

وتستعين المديرية العامة بعدة مصالح تتمثل في:

1ـ الأمانة العامة: تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد ، وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2ـ مكتب مساعد الأمن والرقابة: و مهمته حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة ، وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

3ـ المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني، وهو محامي الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها او داخل الوحدة.

4ـ المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في مراجعة الحسابات.

5ـ مساعد مكلف بالنوعية: مكلف بمراقبة نوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير تخص الكمية، التغليف أو الجودة.

وتشرف المديرية العامة على كل من مديرية الاستغلال ومديرية الإدارة والمالية:

أ) مديرية الاستغلال:

تتمثل مهمة مدير الاستغلال في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال، وتنقسم هذه الدائرة إلى خمسة مصالح:

1ـ مصلحة التموين: وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد واللوازم الخاصة بعملية الاستغلال وتنقسم إلى فرعين هما:

- فرع التعيير و شراء الحبوب: ومهمته شراء الحبوب وتعيير النوعية.
- فرع المشتريات: وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء.

2ـ مصلحة الصيانة: مهمتها إصلاح التعطلات الخاصة بآلات الإنتاج، وتشغيل هذه الأجهزة 24ساعة/24 ساعة، و تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع الإلكتروميكانيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية.
- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

3ـ مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة، أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مرورا بكل دورات العملية الإنتاجية، وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج، والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها. وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

ـ مصنع التحويل رقم (01): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

ـ مصنع التحويل رقم (02): يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى سميد وفرينة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاثة فروع:

فرع محاسبة المواد، فرع الطحن و الإنتاج، فرع الشحن و التوضيب.

4ـ مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في: فرع استقبال وتخزين الحبوب، فرع تسيير مخزونات الأكياس، فرع تسيير قطع الغيار و التجهيزات.

5ـ مصلحة التسويق: بعد خروج المنتوج من الدورة الإنتاجية تقوم هذه المصلحة ببيع وتصريف المنتوج وتنقسم هذه المصلحة إلى فرعين هما:

ـ فرع التوزيع: ويقوم ببيع المنتجات حسب الزبائن الموقعين على دفاتر التوريد.

ـ فرع المبيعات: وهو فرع مكلف بتسجيل كل عمليات البيع التي قام بها فرع التوزيع

ب) مديرية الإدارة و المالية:

ومهمتها إدارة المصالح المالية و التنسيق بينها، وتتمثل في:

1. مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم المصالح حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع

الوحدات. و تتفرع هذه المصلحة إلى: فرع المالية و الصندوق، فرع المحاسبة العامة، فرع المحاسبة والمبيعات.

2. مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال، وتتفرع هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع هي:

-فرع تسيير المستخدمين .

-فرع الأجور.

-فرع الخدمات الاجتماعية.

3. مصلحة الوسائل العامة: وهي التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة.

و يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المخطط الآتي:

الشكل (25)

الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة – المسيلة –

المصدر: مديرية الإدارة والمالية.

المبحث الثاني
تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة

قبل دراسة خزينة المؤسسة من الضروري دراسة الوضعية المالية للمؤسسة وأخذ نظرة عامة على التسيير المالي، من وجهة نظر التحليل المالي، للتعرف على مدى سلامة المركز المالي للمؤسسة، ثم حساب الخزينة من خلال التوازنات المالية للمؤسسة، باعتبارها مؤشرا مهما يعتمد عليه في تقييم الوضعية المالية، والتعرف على كيفية تشكل هذه الخزينة آخذين في الاعتبار جدول تدفقات الخزينة لمجلس خبراء المحاسبة الفرنسي.

لقد تم حصر مدة الدراسة في الفترة (2000ـ2002) بإعتبارها أحدث فترة والتي واجهت المؤسسة فيها صعوبات إنتاجية وتسويقية مختلفة.

ونعتمد في دراسة الوضعية المالية للمؤسسة على مقارنة ميزانيات السنوات الثلاثة، لان التحليل الثابت لميزانية المؤسسة ليس له أهمية كبيرة إذا لم يكن مقترنا بالتحليل الديناميكي أو المتحرك، وهذا ما يسمى بمقارنة الميزانيات لسنوات متتالية لنفس المؤسسة.

إن هذه المقارنة التي تتم باستعمال الأرقام المطلقة والنسب المالية المختلفة ورؤوس الأموال العاملة، تبين التغيرات التي تطرأ على الميزانية خلال السنوات (2000ـ2001ـ2002)، وما إذا كانت مناسبة أو لا، أي في التحسن أو في التدهور، وبالتالي تسمح بأخذ حكم على السياسات المالية المتخذة من طرف مسيري المؤسسة.

المطلب الأول
الانتقال من الميزانيات المحاسبية إلى الميزانيات المالية للفترة
(2002-2000)

بعد الحصول على الميزانيات المحاسبية للسنوات (2000ـ2001ـ2002) على التوالي تم تزويدنا بالمعلومات الإضافية الخاصة بكل سنة .

أولاً- الميزانية المالية لسنة 2000 .

1) المعلومات الإضافية:

- قدرت القيمة الحقيقية للأراضي ب153256000 دج
- إنخفضت القيمة الحقيقية لتجهيزات الإنتاج عن القيمة المحاسبية ب2497670.99 دج
- مخزون الأمان يقدرب30% من المواد واللوازم والمنتوجات تامة الصنع.
- المؤونة المخصصة للزبائن المشكوك فيهم مبررة، حيث شكلت هذه المؤونة بعد حساب قيمة الزبائن الذين سوف لن يسددوا ما عليهم .
- قيمة الزبائن المشكوك فيهم تقدر ب115411608 دج.
- إتضح أن 30% من الزبائن المشكوك فيهم لن يسددوا ما عليهم إلا بعد16 شهرا، أما الباقي سوف يتم التسديد في أقل من ثلاثة أشهر.
- مؤونة الأعباء والخسائر المحتملة غير مبررة، ونسبة الضريبة 30%.
- الديون اتجاه الشركاء والشركات الحليفة والتي تسدد في الأجل الطويل تقدر ب 859261044.57 دج، والباقي تعتبر ديون قصيرة الأجل .
- ديون الاستثمار تسدد في أقل من سنة.
- نتيجة الدورة قسمت بالشكل التالي:
  - إحتياطات قانونية قدرت ب9623436.51 دج
  - نتيجة موزعة على المساهمين قدرت ب207000000 دج.
  - نتيجة موزعة على العمال قدرت ب11722000 دج.
  - مصاريف انعقاد مجالس الإدارة 228000 دج.

والباقي تم اعتباره إحتياطات اختيارية.

ملاحظة:

◆ الحساب 51: ديون شبه ضريبية، تسجل فيه الديون الممنوحة من تعاونية الحبوب والخضر الجافة (CCLS) نتيجة اتفاقية خاصة بينها وبين المؤسسة، لذلك أفرد لها حساب خاص وهو51، ويرصد إلى الحساب67 رسوم وإتاوات شبه ضريبية .

◆ الحساب41: حقوق شبه ضريبية، تسجل فيه حقوق المؤسسة على تعاونية الحبوب والخضر الجافة(CCLS) نتيجة اتفاقية خاصة بينهما لذلك أفرد لها حساب خاص وهو 41، ويرصد إلى الحساب 76منح وعلاوات شبه ضريبية.

2) الميزانية المالية:

بعد تصحيح عناصر الأصول وعناصر الخصوم تم الحصول على الميزانية المالية لسنة (2000):

جدول (14)

الميزانية المالية بتاريخ 2000/12/31

الأصول	المبلغ	الخصوم	المبلغ
الأصول الثابتة	1 090 547 954,00	الأموال الخاصة	748 288 847,90
قيم معنوية	30 000 000,00	راس المال الاجتماعي	479 000 000,00
أراضي	153 276 000,00	الاحتياطيات	150 891 169,72
تجهيزات الإنتاج	791 797 130,24	إعانات الاستثمار	1 346 891,79
تجهيزات اجتماعية	15 956 182,12	مؤونة الأعباء و الخسائر المحتملة	36 620 343,84
مخزون الأمان	64 895 159,47	نتيجة موجهة للاحتياط القانوني	9 623 436,51
زبائن مشكوك فيهم	34 623 482,40	فرق إعادة التقدير	41 083 965,01
قيم الإستغلال	151 422 038,73	نتيجة موجهة للاحتياط الاختياري	29 723 041,00
مواد ولوازم	133 064 957,60	الديون طويلة الأجل	859 261 044,57
منتجات تامة الصنع	18 357 081,13	ديون تجاه الشركاء والشركات الحليفة	859 261 044,57
قيم قابلة للتحصيل	998 528 278,60	ديون قصيرة الأجل	1 191 519 457,00
حقوق المخزونات (حقوق شبه جبائية)	381 933 391,88	ديون شبه جبائية	453 011 082,82
حقوق للإستثمارات	300 018 800,00	ديون الاستثمار	2 917 632,92
حقوق على الشركاء والشركات الحليفة	18 050 229,97	ديون المخزونات	23 061 054,66
تسبيقات على الغير	376 835,94	ديون الاستغلال	90 468 208,21
تسبيقات الإستغلال	111 685 668,99	محجوزات للغير	2 433 354,67
زبائن عاديين	105 669 306,48	تسبيقات تجارية	590 500,00

زبائن مشكوك فيهم	80 788 125,60	ضريبة على مؤونة الأعباء والخسائر غير مبررة	1 569 443 307,00
حسابات الخصوم المدينة	5 920,00	أرباح موزعة على المساهمين	207 000 000,00
القيم الجاهزة	558 571 077,55	نتيجة موزعة على العمال	11 722 000,00
البنك	558 571 077,55	مصاريف انعقاد مجالس الادارة	228 000,00
		ديون تجاه الشركاء والشركات الحليفة	384 393 190,28
مجموع الاصول	2 799 069 349,00	مجموع الخصوم	2 799 069 349,00

ثانياً- الميزانية المالية لسنة (2001):

1) المعلومات الإضافية:

- قدرت القيمة الحقيقية للأراضي ب178822000 دج.
- انخفضت القيمة الحقيقية لتجهيزات الإنتاج عن القيمة المحاسبية الصافية بـ 678036.50دج.
- مخزون الأمان يقدرب30% من المواد واللوازم والمنتوجات تامة الصنع .
- المؤونة المخصصة للزبائن المشكوك فيهم مبررة، حيث شكلت هذه المؤونة بعد حساب قيمة الزبائن الذين سوف لن يسددوا ما عليهم .
- قيمة الزبائن المشكوك فيهم تقدر ب35506188.34 دج.
- إتضح أن ما قيمته 9624300 دج من الزبائن المشكوك فيهم لن يسددوا ما عليهم إلا بعد18 شهرا، أما الباقي سوف يسدد في الأجل القريب.
- الديون اتجاه الشركاء والشركات الحليفة والتي تسدد في الأجل الطويل تقدر بـ814036779.07 دج، والباقي تعتبر ديون قصيرة الأجل .
- ديون الاستثمار تسدد في أقل من سنة.

2) الميزانية المالية:

بعد تصحيح عناصر الأصول وعناصر الخصوم تم الحصول على الميزانية المالية لسنة (2001):

جدول (15)

الميزانية المالية بتاريخ 2001/12/31

الأصول	المبلغ	الخصوم	المبلغ
الأصول الثابتة	907 505 696,10	الأموال الخاصة	686 126 182,90
قيم معنوية	30 000 000,00	راس المال الاجتماعي	479 000 000,00
أراضي	178 822 000,00	الاحتياطيات	190 237 647,23
تجهيزات الإنتاج	639 087 071,40	إعانات الاستثمار	748 273,35
تجهيزات اجتماعية	13 599 739,11	مؤونة الأعباء و الخسائر المحتملة	-
مخزون الأمان مواد و لوازم	35 758 271,91	نتيجة موجهة للاحتياط القانوني	-
مخزون الأمان منتجات تامة الصنع	614 313,64	فرق إعادة التقدير	68 449 599,50
زبائن مشكوك فيهم	9 624 300,00	نتيجة موجهة للاحتياط الاختياري	52 309 337,19
قيم الإستغلال	85 850 858,29	الديون طويلة الأجل	814 036 779,07
بضائع	82 017,00	ديون تجاه الشركاء والشركات الحليفة	814 036 779,07
مواد ولوازم	83 435 967,79	ديون قصيرة الأجل	836 101 307,50
منتجات تامة الصنع	1 433 398,50	ديون شبه جبائية	455 911 924,79
مخزونات لدى الغير	899 475,00	ديون الاستثمار	41 507,53
قيم قابلة للتحصيل	1 070 618 767,00	ديون المخزونات	42 232 515,51
حقوق المخزونات (حقوق شبه جبائية)	384 337 280,54	ديون الاستغلال	6 501 984,72
حقوق الإستثمارات	503 606 299,68	محجوزات للغير	1 214 455,55
تسبيقات على الغير	323 658,15	تسبيقات تجارية	302 222,50
تسبيقات الإستغلال	74 309 835,38	ضريبة على مؤونة الأعباء والخسائر غير مبررة	-
زبائن عاديين	821 598 058,26	أرباح موزعة على المساهمين	-
زبائن مشكوك فيهم	25 881 888,34	نتيجة موزعة على العمال	-
حسابات الخصوم المدينة	-	مصاريف انعقاد مجالس الإدارة	-
القيم الجاهزة	272 288 948,48	ديون تجاه الشركاء والشركات الحليفة	329 896 697,00
البنك	272 288 948,48		
مجموع الأصول	2 336 264 269,00	مجموع الخصوم	2 336 264 269,00

ثالثاً- الميزانية المالية لسنة (2002):

1) المعلومات الإضافية:

- قدرت القيمة الحقيقية للأراضي ب194149600 دج.
- انخفضت القيمة الحقيقية لتجهيزات الإنتاج عن القيمة المحاسبية الصافية بـ 1721033.58 دج.
- مخزون الأمان يقدرب20% من المواد واللوازم والمنتوجات تامة الصنع .
- المؤونة المخصصة للزبائن المشكوك فيهم مبررة، حيث شكلت هذه المؤونة بعد حساب قيمة الزبائن الذين سوف لن يسددوا ما عليهم .
- قيمة الزبائن المشكوك فيهم تقدر ب 66524268.52 دج.
- إتضح أن ما قيمته 12855744 دج من الزبائن المشكوك فيهم لن يسددوا ما عليهم إلا بعد سنة، أما الباقي يسدد في أقل من سنة.
- الديون اتجاه الشركاء والشركات الحليفة والتي تسدد في الأجل الطويل تقدر بـ768812513.57 دج، والباقي تعتبر ديون قصيرة الأجل.
- ديون الاستثمار تسدد في أقل من سنة.

2) الميزانية المالية:

بعد تصحيح عناصر الأصول وعناصر الخصوم تم الحصول على الميزانية المالية لسنة (2002):

جدول (16)

الميزانية المالية بتاريخ: 2002/12/31

الأصول	المبلغ	الخصوم	المبلغ
الأصول الثابتة	784 830 471,00	الأموال الخاصة	546 033 650,20
قيم معنوية	30 000 000,00	رأس المال الاجتماعي	479 000 000,00
أراضي	194 149 600,00	الاحتياطيات	190 237 647,23
تجهيزات الإنتاج	483 051 963,70	إعانات الاستثمار	149 654,91
تجهيزات اجتماعية	11 244 608,60	مؤونة الأعباء و الخسائر المحتملة	3 391 616,05
مخزون الأمان	53528554,68	نتيجة رهن التخصيص	52 309 337,19-
زبائن مشكوك فيهم	12 855 744,00	فرق إعادة التقدير	2 374 131,23
قيم الإستغلال	215 666 041,70	مؤونة الأعباء و الخسائر موجهة للاحتياط	546 033 650,20
بضائع	1 551 823,05	نتيجة الدورة	159 544 264,09-
مواد ولوازم	179 916 450,70	الديون طويلة الأجل	768 812 513,57
منتجات تامة الصنع	34 197 767,99	ديون تجاه الشركاء والشركات الحليفة	768 812 513,57
قيم قابلة للتحصيل	1 177 169 876,00	ديون قصيرة الأجل	959 150 507,30
حقوق المخزونات (حقوق شبه جبائية)	387 874 792,75	ديون شبه جبائية	459 406 878,94
حقوق الإستثمارات	452 936 854,80	ديون الاستثمار	-
حقوق على الشركاء والشركات الحليفة	106 473 961,08	ديون المخزونات	73 024 482,52
تسبيقات على الغير	160 430,77	ديون الاستغلال	7 839 327,02
تسبيقات الإستغلال	72 718 432,50	محجوزات للغير	1 307 990,74
زبائن عاديين	103 336 879,70	تسبيقات تجارية	507 797,00
زبائن مشكوك فيهم	53 668 524,52	ضريبة على مؤونة الأعباء والخسائر غير مبررة	1 017 484,81
القيم الجاهزة	96 330 282,84	أرباح موزعة على المساهمين	-
البنك	96 330 282,84	نتيجة موزعة على العمال	-
		مصاريف انعقاد مجالس الإدارة	-
		ديون تجاه الشركاء والشركات الحليفة	-
مجموع الأصول	2 273 996 671,00	مجموع الخصوم	2 273 996 671,00

رابعاً- الميزانيات المالية المختصرة:

جدول (17)

الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة مطاحن الحضنة بتاريخ 2000/12/31

الأصول	المبلغ	النسبة ٪	الخصوم	المبلغ	النسبة ٪
أصول ثابتة	1090547954,00	38,96	الأموال الخاصة	748288847,40	26,75
أصول متداولة	1708521395,00	61,04	الديون طويلة الأجل	859261044,6	30,69
قيم الاستغلال	151422038,75	5,40	الديون قصيرة الأجل	1191519457,00	42,58
قيم قابلة للتحصيل	998528278,70	35,68			
قيم جاهزة	558571077,55	19,96			
مجموع الأصول	2799069349,00	100,00	مجموع الخصوم	2799069349,00	100,00

جدول (18)

الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة مطاحن الحضنة بتاريخ:2001/12/31

الأصول	المبلغ	%	الخصوم	المبلغ	%
أصول ثابتة	907505696,10	38,84	الأموال الخاصة	686126182,90	29,36
أصول متداولة	1428758574,00	61,16	الديون طويلة الأجل	814036779,1	34,84
قيم الاستغلال	85850858,29	3,67	الديون قصيرة الأجل	836101307,50	35,80
قيم قابلة للتحصيل	1070618767,00	45,82			
قيم جاهزة	272288948,48	11,67			
مجموع الأصول	2336264269,00	100,00	مجموع الخصوم	2336264269,00	100,00

جدول (19)

الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة مطاحن الحضنة بتاريخ:31 /2002/12

الأصول	المبلغ	%	الخصوم	المبلغ	%
أصول ثابتة	784830471,00	34,51	الأموال الخاصة	546033650,20	24,01
أصول متداولة	1489166200,54	65,49	الديون طويلة الأجل	768812513,6	33,80
قيم الاستغلال	215666041,70	9,48	الديون قصيرة الأجل	959150507,30	42,19
قيم قابلة للتحصيل	1177169876,00	51,76			
قيم جاهزة	96330282,84	4,25			
مجموع الأصول	2273996671,00	100,00	مجموع الخصوم	2273996671,00	100,00

المطلب الثاني
دراسة البنية المالية للمؤسسة

يقصد بدراسة البنية المالية للمؤسسة دراسة عناصر الميزانية(الأصول والخصوم)، أو بعبارة أخرى مصادر التمويل التي مولت بها المؤسسة أصولها وهيكل الأصول (الاستخدامات) .

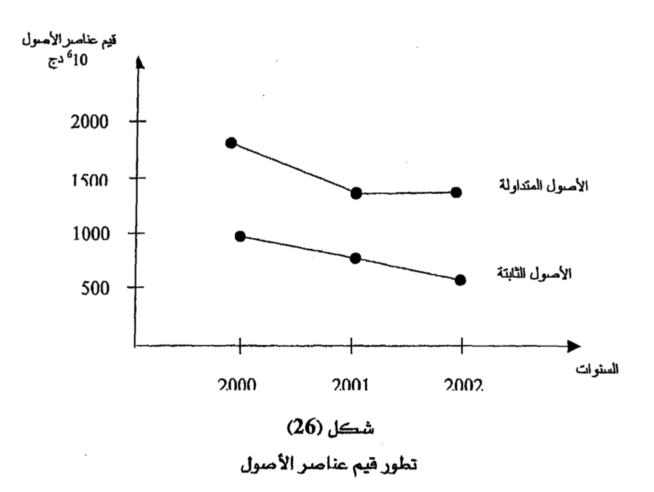
أولاً- دراسة عناصر الأصول:

خلال فترة الدراسة كانت تغيرات هيكل الأصول كالتالي:

الجدول (20)

تطور قيم عناصر الأصول

السنوات / الأصول	سنة2000		سنة2001		سنة2002	
	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة
الأصول الثابتة	1090547954	%38.96	907505696.1	%38.84	784830471	%34.51
الأصول المتداولة	1708521395	%61.04	1428758574	%61.16	1489166200	%65.49
قيم الإستغلال	151422038.73	%5.40	85850858.29	%3.67	215666041.7	%9.48
قيم قابلة للتحصيل	998528278.6	%35.86	1070618767	%45.82	1177169876	%51.76
قيم جاهزة	558571077.55	%19.96	272288948.48	%11.67	96330282.84	%4.25
المجموع	2799069349	%100	2336264269	%100	2273996671	%100



شكل (26)

تطور قيم عناصر الأصول

يتضح من الشكل (26) ما يلي:

- أن الأصول الثابتة لها وزن نسبي أقل من الأصول المتداولة ضمن هيكل الأصول، كما أنها في تناقص مستمر، ويرجع ذلك إلى إهتلاك تجهيزات الإنتاج وعدم تجديدها من طرف المؤسسة، وكذا انخفاض قيمة التجهيزات الاجتماعية رغم الزيادة في قيمة الأراضي وثبات القيم المعنوية خلال السنوات الثلاثة، ومع ذلك فالأصول الثابتة تضم أصولا غير حقيقية مثل الزبائن المشكوك فيهم.
- أن الأصول المتداولة لها وزن نسبي أكبر مقارنة بالأصول الثابتة ضمن هيكل الأصول، كما أنها في تزايد مستمر، ويرجع ذلك إلى زيادة القيم القابلة للتحصيل إزديادا مطردا خلال السنوات الثلاثة، وهذا ما يعكس التسهيلات التي تقدمها المؤسسة للزبائن من جراء المنافسة الشديدة للخواص لها في هذا الميدان، وكذا زيادة قيمة سندات التوظيف في سنة 2001، وتراجعها الطفيف سنة (2002) بحيث أن القيم

القابلة للتحصيل تشكل نسبة هامة من مجموع الأصول حيث كانت تمثل نسبة 35.68% سنة(2000) لترتفع إلى45.82% سنة(2001) ثم 51.56 % سنة(2002) .

ومع ذلك يمكن تسجيل تراجع قيم الإستغلال من5.40% من مجموع الأصول سنة (2000) إلى3.67% سنة(2001) ثم تزايدها إلى 9.48% سنة (2002)، وهذا التذبذب راجع إلى عدم التحكم في المخزون من جراء تقلب أسعار المواد واللوازم وعدم المرونة في تصريف المنتوجات التامة الصنع.

القيم الجاهزة في انخفاض مستمر خلال السنوات الثلاثة، بحيث أنها شكلت 19.96% من مجموع الأصول سنة(2000) ثم انخفضت إلى11.67% سنة(2001) لتصل إلى 4.25% سنة(2002).

ثانياً- دراسة عناصر الخصوم:

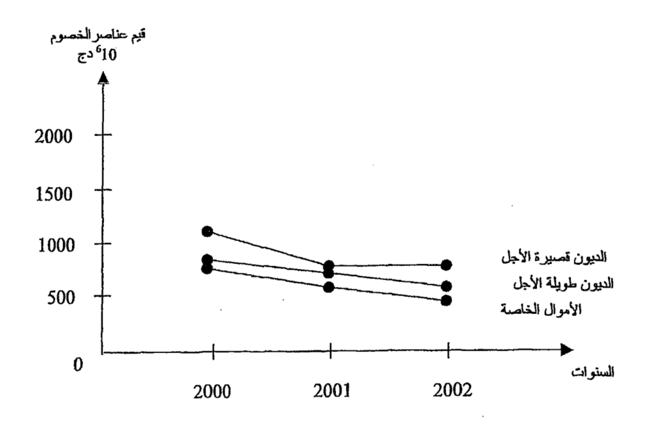
الخصوم تمثل مصادر التمويل التي لجأت إليها المؤسسة لتمويل أصولها.

خلال فترة الدراسة كانت تغيرات هيكل الخصوم كالتالي:

الجدول (21)

تطور قيم عناصر الخصوم

السنوات / الخصوم	سنة 2000		سنة2001		سنة2002	
	المبلغ	النسبة %	المبلغ	النسبة %	المبلغ	النسبة %
الأموال الدائمة						
أ) الأمـــوال الخاصة	1607549892	57.42	1500162962	64.2	1314846164	57.81
	748288847.9	26.73	686126182.9	29.36	546033650.2	24.01
ب) الديون طويلة الأجل	859261044.57	30.69	814036779.07	34.84	768812513.57	33.80
الديون قصيرة الأجل	1191519457	42.58	836101307.5	35.8	959150507.3	42.19
المجموع	2799069349	100	2336264269	100	2273996671	100



شكل (27)

تطور قيم عناصر الخصوم

يتضح من الشكل (27) ما يلي:

◆ **الأموال الخاصة:** يتضح من الشكل (27) أعلاه واعتمادا على مؤشر الأموال الخاصة، أن الأموال الخاصة في تناقص مستمر، فبعد أن حققت المؤسسة نتيجة إيجابية سنة 2000، تعرضت سنة 2001 إلى خسارة بالرغم من تدعيم الأموال الخاصة بإحتياطات إضافية . وفي سنة 2002 انخفضت قيمة الأموال الخاصة أكثر نظرا لتعرض المؤسسة إلى خسارة تقدر بثلاث أضعاف خسارة السنة السابقة.

◆ **الديون طويلة الأجل:** الديون طويلة الأجل متمثلة في ديون تجاه الشركاء والشركات الحليفة فقط، إذ أنها عبارة عن أموال مقدمة من طرف المؤسسة الأم (رياض سطيف) في شكل ديون تسدد على مدى عشرين سنة ابتدءا من سنة (1999) حسب أقساط سنوية مضافا إليها الفائدة (أنظر الملحق 04)، واعتمادا على مؤشر الديون طويلة الأجل نجد أنها في انخفاض مستمر باعتبار أنها في كل سنة تسدد قسط

القرض، لذا فهي في تناقص، مع العلم أن المؤسسة لم تلجأ إلى الحصول على قروض طويلة الأجل .

◆ **الديون قصيرة الأجل:** من الشكل (27) يمكن ملاحظة أن القروض قصيرة الأجل في تذبذب، حيث أنها انخفضت سنة 2001، وهذا راجع إلى انخفاض ديون الاستغلال ومحجوزات للغير وانخفاض الديون قصيرة الأجل تجاه الشركاء والشركات الحليفة. ثم ارتفعت قيم القروض قصيرة الأجل سنة 2002، نظرا لارتفاع قيمة ديون المخزونات وزيادة ديون الاستغلال والتسبيقات التجارية وكذا الضريبة على مؤونة الأعباء والخسائر غير المبررة، والديون قصيرة الأجل المتحصل عليها من المؤسسة الأم (ديون تجاه الشركاء والشركات الحليفة).

المطلب الثالث
دراسة توازن البنية المالية للمؤسسة

توازن البنية المالية تعني توازن الهيكل المالي مع هيكل الأصول .

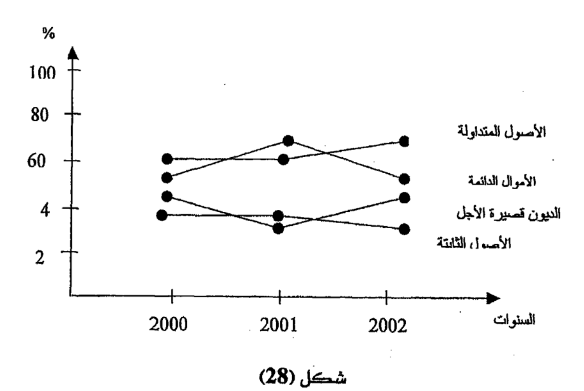
أولاً– وضعية البنية المالية :

يمكن توضيح توازن البنية المالية من خلال جدول البنية المالية للمؤسسة وجدول نسب بنية الميزانية.

جدول (22)

تطور البنية المالية للمؤسسة خلال الفترة (2000 ـ 2002)

السنوات / البيان	سنة 2000 المبلغ	سنة 2000 النسبة %	سنة 2001 المبلغ	سنة 2001 النسبة%	سنة 2002 المبلغ	سنة 2002 النسبة%
الخصوم	1607549892	57.42	1500162962	64.20	1314846164	57.81
ـ الأموال لدائمة	748288847.9	26.73	686126182.93	29.36	546033650.2	24.01
ـ الأموال الخاصة ـ الديون طويلة الأجل	859261044.57	30.69	814036779.07	34.84	768812513.57	33.80
ـ الديون قصيرة الأجل	1191519457	42.58	836101307.5	35.80	959150507.3	42.19
مجموع الخصوم	2799069349	100	2336264269	100	2273996671	100
الأصول	1090547954	38.96	907505696.1	38.84	784380471	34.51
ـ الأصول الثابتة	1708521395	61.04	1428758574	61.16	1489166200	65.49
ـ الأصول المتداولة ـ قيم الاستغلال	151422038.73	5.40	85850858.29	3.67	215666041.7	9.48
ـ القيم القابلة للتحصيل	998528278.7	35.68	1070618767	45.82	1177169876	51.76
ـ القيم الجاهزة	558571077.55	19.96	272288948.48	11.87	96330282.84	4.25
مجموع الأصول	2799069349	100	2336264269	100	2273996671	100



شكل (28)

تطور البنية المالية للمؤسسة خلال الفترة (2000ـ2002)

جدول (23)

نسب بنية الميزانية للفترة (2000ـ2002)

	السنوات / النسب	سنة 2000	سنة 2001	سنة 2002
1	نسبة التمويل الدائم= الأموال الدائمة/الأصول الثابتة	/1607549892) (190547954 1.47=	/1500162962) (907505696.1 1.65=	/1314846164) (784830471 1.67=
2	نسبة التمويل الخاص= الأموال الخاصة/الأصول الثابتة	/748288847.9) (1090547954 0.68=	/686126182.9) (907505696.1 0.75=	/546033650.2) (784830471 0.69=
3	نسبة السيولة العامة= الأصول المتداولة/الديون قصيرة الأجل	/1708521395) (1191519457 1.43=	/1428758574) (836101307.5 1.70=	/1489166200) (959150507.3 1.55=
4	نسبة الخزينة العامة= (القيم القابلة للتحصيل+القيم الجاهزة)/ديون قصيرة الأجل	/1557099356) (1191519457 1.30=	/1342907715) (836101307.5 1.60=	/1273500159) (959150507.3 1.32=
5	نسبة الخزينة الحالية = القيم الجاهزة/ديون قصيرة الأجل	558571077.55 (1191519457/ 0.49=	272288948.48) (836101307.5/ 0.32=	/96330282.84) (959150507.3 0.10=
6	نسبة قابلية السداد= مجموع الأصول/مجموع الديون	/2799069349) (2050780501 1.36=	/2336264269) (1650138087 1.41=	/2273996671) (1727963021 1.31=
7	نسبة الاستقلالية المالية= الأموال الخاصة/مجموع الديون	/748288847.9) (2050780501 0.36=	/686126182.9) (1650138087 0.41=	/546033650.2) (1727963021 0.31=
8	نسبة سيولة الأصول= الأصول المتداولة/مجموع الأصول	/1708521395) (2799069349 0.61=	/1428758574) (2336264269 0.61=	/1489166200) (2273996671 0.65=

من خلال الجدول(22) و الشكل(28) يمكن استنتاج ما يلي:

1 ـ أن الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة في السنوات الثلاثة وهذا ما تؤكده نسبة التمويل الدائم حيث أنها أكبر من الواحد، وهي في تزايد من سنة لأخرى، ففي

سنة (2000) كانت تساوى 1.47 ثم ارتفعت إلى 1.65 سنة(2001) وصولا إلى 1.67 سنة (2002).

وهذا يدل على وجود رأس مال عامل موجب بنسبة الفائض من الأصول ثابتة (784830471x0.67) في سنة (2002) وهذا الرأس المال يغطي مجموع قيم الإستغلال، وهذه الحالة جيدة في السنوات الثلاثة رغم التغيرات الطفيفة في النسب، وعليه فشرط التوازن المالي الإجمالي محقق.

2ـ أن نسبة التمويل الخاص توضح درجة تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، إلا أن نسبة التمويل الخاص أقل من الواحد (أنظر الجدول 23) مما يدل على أن الأموال الخاصة لا تغطي جميع الأصول الثابتة، وهدا ما يدل على وجود رأس مال عامل خاص سالب بنسبة الفارق عن الواحد من الأصول الثابتة. وهذه النسبة مستقرة نسبيا، ففي سنة (2002) الأموال الخاصة تمول الأصول الثابتة بنسبة 69% والباقي يمول بالديون طويلة الأجل، هذه الأخيرة التي مدة استحقاقها تدوم حتي 20 سنة إبتداءا من سنة (1999)، في حين أن إهتلاك الأصول الثابتة في المتوسط لا يتعدى 10 سنوات إبتداءا من سنة (1997)، وبالتالي لا تشكل خطرا على المؤسسة.

3ـ تعبر نسبة السيولة العامة على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في المدى القصير، فمن خلال نسبة السيولة العامة نلاحظ أن الأصول المتداولة تغطي الديون قصيرة الأجل في السنوات الثلاث، إلا أنها في سنة (2001) تعتبر نسبة كبيرة نوعا ما، ومعنى ذلك أن المؤسسة لا تستفيد كثيرا من الديون قصيرة الأجل في تمويل أصولها المتداولة، وهذا في غير صالحها، وأحسنها هي سنة (2000) رغم ارتفاعها عن النسبة المثالية.

4ـنسبة الخزينة العامة تبين قدرة المؤسسة على تسديد ديونها القصيرة الأجل بواسطة القيم القابلة للتحصيل و القيم الجاهزة، حيث تستبعد عناصر الأصول بطيئة التحول إلى سيولة. ومن خلال الجدول يلاحظ أن القيم القابلة للتحصيل و القيم الجاهزة تستطيع تغطية الديون قصيرة الأجل بالإضافة إلى 32٪ من الديون طويلة الأجل للسنوات الثلاث وهذا ليس عقلانيا، حيث أن هذه النسبة تزيد عن الحد الأقصى (0.50)

بمقدار (1.30ـ0.50 = 0.80) أي بحوالي 80% على الأقل من الديون قصيرة الأجل، وكان يجب أن لا تغطى بالقيم الجاهزة لكن تغطى بعناصر الأصول الأخرى .

5ـ نسبة الخزينة الحالية تبين قدرة المؤسسة على التسديد الحالي للديون قصيرة الأجل، يلاحظ أن القيم الجاهزة تغطي 46% من الديون قصيرة الأجل سنة (2000) و32% من الديون قصيرة الأجل سنة (2001) و10% في سنة (2002) .

6ـ نسبة قابلية السداد تقيس مدى قدرة المؤسسة عل تسديد ديونها ، فمن خلال الجدول تبدو نسبة قابلية السداد منخفضة لأنها أقل من (2) فهي لا تتعدى في أحسن الأحوال 1.42 في السنوات الثلاث وهذا ما يعني أنها لا تتمتع بقابلية التسديد أو إمكانية وفاء جيدة.

7ـ نسبة الاستقلالية المالية تبين مدى اعتماد المؤسسة على مصادرها الداخلية لتمويل أصولها ، فالمؤسسة هنا لا تتمتع بالاستقلالية المالية في السنوات الثلاث، وهذا يضعها في موقف حرج جدا للحصول على قروض جديدة، لذا عليها تدعيم أموالها الخاصة حتى وإن كانت الديون طويلة الأجل مقدمة من طرف المؤسسة الأم.

8ـ سيولة الأصول لم تختلف كثيرا خلال السنوات الثلاثة ، أي أن المؤسسة تحتفظ بتوزيع أموالها إلى أصول ثابتة ومتداولة توزيعا مستقرا في السنوات الثلاثة، بحيث أن الأصول المتداولة لم تقل عن 61% من مجموع الأصول وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الاستغلالي الذي يتميز بدورة استغلال قصيرة والتسهيلات الكبيرة المقدمة للزبائن في شكل قيم قابلة للتحصيل دون أن نغفل على الإهتلاكات الضخمة للاستثمارات وعدم تجديدها وهذا يؤثر على مردودية المؤسسة.

ثانياً- دراسة التوازن المالي:

بعد دراسة البنية المالية للمؤسسة من خلال عناصر الأصول وعناصر الخصوم وتوازن البنية المالية، يتم التطرق الآن إلى دراسة التوازن المالي من خلال مؤشرات رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل والخزينة.

جدول (24)

مؤشرات التوازن المالي خلال الفترة (2000-2002)

	السنوات / مؤشرات التوازن المالي	سنة2000	سنة2001	سنة2002
1	رأس المال العامل الدائم = الأموال الدائمة-الأصول الثابتة	1607549892- =1090547954.7 517001937.2	1500162962- =907505696.1 592657.98	1314846164.5 4- =784830471 530015693.54
2	رأس المال العامل الخاص= الأموال الخاصة- الأصول الثابتة	478288847.9- =1090547954 342259106.1-	686126182.9- =907505696.1 221379513.2-	546033650.2- =784830471 238796820.8-
3	رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة	+151422038.73 +998528278 =558571077.55 1708521395	+85850858.29 +1070618767 272288948.48 1428758574=	+215666041.7 +117169876 =96330282.84 1489166200
4	رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الديون	+859261044.57 =1191519457 2050780501	814036779.07 + =836101307.5 1650138087	768812513.57 + =9591505073 1727263021
5	احتياجات رأس المال العامل=(قيم الإستغلال +قيم قابلة للتحصيل)-(ديون قصيرة الأجل – السلفات المصرفية)	+151422038.73) (998528278.6- =1191519457 41569139.7-	+85850858.29) (1070618767- =836101307.5 320368317.5	+215666041.7) (1177169876- =9591505073 433685411.7
6	الخزينة=رأس المال العامل الدائم-احتياجات رأس المال العامل	51700193.2- = (41569139.7-) 558571077.55	592627265.98- =320368317.5 272288948.48	530015693.54- =433685411.7 96330282.84

من خلال الجدول(24) يمكن استنتاج ما يلي:

1) رأس المال العامل:

أ) رأس المال العامل الدائم موجب خلال السنوات الثلاثة، وهذا يعني أن الأموال الدائمة كافية لتغطية الأصول الثابتة، وهذا ما يؤكد سلامة المركز المالي على المدى البعيد.

يمكن ملاحظة أن رأس المال العامل الدائم ازداد في سنة(2001) نظرا لانخفاض الأصول الثابتة بنسبة أكبر من انخفاض الأموال الخاصة والديون طويلة الأجل، بينما انخفض في سنة (2002) نظرا لانخفاض الأموال الخاصة والديون طويلة الأجل بنسبة أكبر من انخفاض الأصول الثابتة.

لابد من الإشارة إلى أن مدة إهتلاك الأصول الثابتة في المتوسط تساوي عشر سنوات مند سنة (1997) أي أنها تمتد إلى سنة(2006) في حين أن مدة استحقاق الديون الطويلة الأجل المتحصل عليها من طرف المؤسسة الأم هي عشرين سنة مند سنة(1999) أي انه تمتد إلى سنة(2018).وهذا يجعل المؤسسة متوازنة ماليا على المدى البعيد.

ب) من خلال الجدول(24) يمكن ملاحظة أن رأس المال العامل الخاص سالب خلال السنوات الثلاثة، أي أن الأموال الخاصة لا تغطي مجموع الأصول الثابتة.

لقد سجل رأس المال العامل الخاص سنة (2000) مبلغ (ـ342259106.1) ثم ارتفع سنة(2001) إلى مبلغ(ـ221379513.2) وهذا راجع إلى انخفاض قيمة الأصول الثابتة بنسبة أكبر من انخفاض الأموال الخاصة، إلا أنه انخفض في سنة(2002) إلى مبلغ (ـ38796820.8) وهذا راجع إلى انخفاض الأموال الخاصة بنسبة أكبر من انخفاض الأصول الثابتة .

جـ) من خلال الجدول(24) يمكن ملاحظة أن رأس المال العامل الإجمالي انخفض من (1708521395) سنة (2000) إلى (1428758574) سنة(2001) وهذا راجع إلى انخفاض قيم الإستغلال و القيم الجاهزة.

وفي سنة (2002) ارتفع ارتفاعا طفيفا لكنه تم تدعيم قيم الإستغلال بزيادة كبيرة من (85850858.29) سنة (2001) إلى (215666041.07) سنة (2002) والذي كان تمويلها بالقيم الجاهزة بحيث أنها انخفضت انخفاضا محسوسا من (272288948.48) سنة (2001)إلى (96330282.48) سنة (2002) في حين تم تسجيل ارتفاع في القيم القابلة للتحصيل من (1070618767) سنة (2001) إلى (1177169876) سنة (2002).

د) رأس المال العامل الأجنبي: يتبين أن رأس المال العامل الأجنبي إنخفض من (2050780501) سنة (2000)إلى (1650138087) سنة (2001)، نظرا لإنخفاض القروض القصيرة الأجل من (1191519457) سنة (2000) إلى (836101307.5) سنة (2001) إضافة إلى إنخفاض الديون الطويلة الأجل بقيمة القسط المدفوع سنة (2001). بينما إرتفع نسبيا في سنة (2002) إلى(1727263021) وهذا نظرا لإرتفاع الديون قصيرة الأجل بالرغم من إنخفاض الديون طويلة الأجل بقيمة القسط المدفوع سنة(2001) .

ويمكن ملاحظة أن المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على رأس المال الأجنبي – خلال السنوات الثلاثة في تمويل إستخدماتها، إلا أنها تعتمد على الديون قصيرة الأجل أكثر من الديون طويلة الأجل لأنه يتوافق وطبيعة نشاطها، باعتبار دورة إنتاجها قصيرة. وأن هذه الديون قصيرة الأجل خالية من السلفات المصرفية والقروض المصرفية، وهي عبارة عن ديون الموردين، محجوزات للغير في شكل ضرائب على الرواتب والأجور والاشتراكات الاجتماعية، وكذا التسبيقات التجارية وديون الاستثمار .

2) احتياجات رأس المال العامل:

لكي تكون هناك نظرة واضحة حول التوازن المالي للمؤسسة يجب مقارنة رأس المال العامل باحتياجات رأس المال العامل لأنه يعتبر مكملا له، فرأس المال العامل وحده غير كافي للحكم على وضعية المؤسسة.

من خلال الجدول(24) تظهر أن احتياجات رأس المال العمل كانت سالبة مما يدل على أن هناك فائض في تمويل دورة الإستغلال بمقدار(41569139.7) وهذا يعني أن الموارد الدورية (قروض قصيرة الأجل) أصبحت لا تمول الاحتياجات الدورية (قيم الإستغلال والقيم القابلة للتحصيل) المتعلقة بدورة الإستغلال فقط، بل هناك فائض في التمويل. وهذا يوحي بأن سرعة دوران القروض قصيرة الأجل خلال هذه السنة أكبر من سرعة دوران الاحتياجات الدورية وهذا بسبب عدم التزامن بين التدفقات المتولدة عن دورة الإستغلال والاحتياجات المتولدة عنها .

أما بالنسبة لسنة (2001) يلاحظ أن احتياجات رأس المال العامل أصبحت موجبة، أي أن المؤسسة في حاجة إلى تمويل احتياجاتها الدورية بمقدار (320368317.5) ويرجع ارتفاع احتياجات رأس المال العامل إلى هذا القدر بعد أن كان هناك فائض في سنة (2000) إلى ارتفاع قيم الاستغلال والقيم القابلة للتحصيل مع انخفاض الديون قصيرة الأجل. أي الزيادة في العناصر المكونة لاستخدامات الدورة مع الانخفاض في موارد الدورة. بينما في سنة (2002) ازداد الاحتياج في رأس المال العامل إلى (433685411.7) نظرا لارتفاع قيم الاستغلال والقيمة القابلة للتحصيل بنسبة أكبر من ارتفاع الديون قصيرة الأجل.

3) الخزينة:

تمثل الخزينة الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل، وتعكس التوازن المالي للمؤسسة من عدمه، ويمكن من خلال الجدول (24) ملاحظة أن الخزينة موجبة خلال السنوات الثلاثة، حيث أن رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل، مما أدى إلى توفير سيولة نقدية للمؤسسة، خلال السنوات الثلاثة .ففي سنة (2000) نجد أن رأس المال العامل موجب واحتياجات رأس المال العامل سالبة، أي أن المؤسسة تحقق فائضا في التمويل يوجه إلى تدعيم الخزينة لذلك تظهر الخزينة موجبة بمقدار (558571077.55) أي قيمة رأس المال العامل مضافا إليها احتياجات رأس المال العامل لأنه يظهر بإشارة سالبة .

بينما في سنة (2001) يلاحظ أن رأس المال العامل موجب واحتياجات رأس المال العامل كذلك موجبة، لكن رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل، وعليه تظهر الخزينة موجبة بمقدار (272288948.48) أي قيمة رأس المال العامل مطروحا منه احتياجات رأس المال العامل وهي الوضعية العادية للمؤسسة التي لها سلوك عادي للخزينة.

ويلاحظ في سنة (2001) انخفاض قيمة الخزينة نظرا لازدياد احتياجات رأس المال العامل .

في سنة (2002) يلاحظ كذلك أن رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل وكلاهما موجب لذلك تظهر الخزينة موجبة بمقدار (96330282.84). إلا أنه يلاحظ انخفاض كبير لقيمة الخزينة سنة (2002) وهذا راجع إلى انخفاض رأس المال العامل و ازدياد احتياجات رأس المال العامل.

وعموما الخزينة موجبة خلال السنوات الثلاثة إلا أنه على المؤسسة احترام الحدود المعقولة للسيولة الواجبة لأداء نشاطها.

المبحث الثالث

جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة مطاحن الحضنة

حسب مجلس الخبراء الفرنسي

نتطرق في هذا المطلب إلى جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة مطاحن الحضنة حسب مجلس الخبراء الفرنسي بغية تفسير تشكل الخزينة، وسوف نقتصر على دراسة جدول التدفقات لسنة (2002)، باعتبارها السنة التي سندرس تسيير خزينتها في المدى القصير.

المطلب الأول

إعداد جدول تدفقات الخزينة لسنة (2002)

جدول (25)

جدول تدفقات الخزينة لسنة (2002) حسب مجلس الخبراء الفرنسي

الوحدة: دج

البيان	المبلغ
عمليات الاستغلال:	
القيمة المضافة .	108917961,6
-مصاريف المستخدمين.	98979779,19
-ضرائب ورسوم	15894472,53
الفائض الإجمالي للاستغلال (EBE)	-64437503,78
-تكاليف استثنائية ومالية	58481213,63
-تكاليف أخرى	3448224,72
+عناصر استثنائية	8189074
-التغير في احتياجات رأس المال العامل	113317094,2
الخزينة المتولدة عن الاستغلال(A)	-173013748,7

عمليات الاستثمار: ـالحيازة على الاستثمارات المادية والمعنوية +التنازل على الاستثمارات المادية والمعنوية. ـالحيازة على الاستثمارات المالية +التنازل على الاستثمارات المالية.	- - 527974878,89 500.000.000
الخزينة المتولدة عن الاستثمار (B)	27974878,89
عمليات التمويل: +زيادة رأس المال +زيادة الديون المالية ـتسديد الديون المالية ـمكافأة رأس المال	- - 30919795,83 -
الخزينة المتولدة عن التمويل(C)	-30919795,83
التغيرات في الخزينة (A+B+C) الخزينة الأولية	-175958665,64 272288948,48
رصيد الخزينة	96330282,84

المطلب الثاني

تفسير نتائج جدول تدفقات الخزينة لسنة (2002)

بالنسبة لمؤسسة مطاحن الحضنة وخلال دورة (2002)، فإنها حققت تغيرا سلبيا في الخزينة مقدرا بـ (175958665,6دج)، من خلال الجدول يتضح أن التغير السلبي المسجل في الخزينة ناتج أساسا عن عمليات الاستغلال والتمويل باعتبار أن:

تغيير في خزينة الاستغلال   -173013748,7 = A

تغيير في خزينة الاستثمار   +27974878,89 =B

تغيير في خزينة التمويل   -30919795,83 =C

تغيير في الخزينة الكلية   -175958665,64 =

هـذا يعـني أن المؤسسة عاجـزة عـن توليـد خـزينة استغلال، وفي نفس الـوقت لم تـتمكن كـلا مـن عمليات الاسـتثمار والـتمويل مـن توليـد سـيولة كافية لتغطية هـذا العجز.

إذ أن هـذا العجـز تم تمويله بواسطة رصيد الخـزينة الأولية، وحسب منطق هذا الجدول يعتبر هـذا المصـدر خارجا عن العمليات الثلاث من استغلال واستثمار وتمويل.

فيما يتعلق بـدورة الاسـتثمار، فالمؤسـسة قامت بالتنازل عـن الاسـتثمارات المالية (التوظيفات)، ثم قامت بحيازة استثمارات مالية من جديد، هـذه الإجراءات ولدت خزينة استثمار موجبة في حـين أنهـا لم تقـم بالتنازل أو حيازة أي نـوع مـن الاسـتثمارات المادية والمعنوية، وبالتالـي جهـود المؤسـسة المبذولة في مجـال الاسـتثمار متواضـعة ومجسدة في شكل نمو خارجي.

أمـا مـا يتعلق بدورة التمويل فقد قامت المؤسسة بتسديد قسط من أقساط الديون المتوسـطة والطـويلة، في حـين أنـه لم تـرفع مـن رأس مـال ولم تتحـصل علـى أي نـوع مـن الـديون المتوسطة أو الطويلة الأخرى خلال الـدورة، مما ولـد خزينة تمويل سالبة.

أمـام عجـز المؤسـسة عـن توليـد سـيولة في دورة التمويل بل أنها سالبة، كـان على المؤسسة تحقيق توازن في مستوى تدفقات خزينة الاستغلال بما يضمن على الأقل تغطية هـذا العجـز، لكـن هـذا لم يحـدث وهـو مـا يعكسه التغير السلبي في احتياجات رأس المـال العامـل(ارتفـاع). ويـرجع ذلـك كمـا هـو موضـح في الجـدول(25) إلى عـدم تغطية القـيمة المـضافة لمـصاريف المـستخدمين والمـصاريف الأخـرى، وبالتالـي ظهـر الفـائض الإجمالي للاستغلال سالبا والذي هو ناتج أساسا عن:

- ضعف القيمة المضافة.
- تضخم مصاريف المستخدمين والمصاريف الأخرى.

وعليه فإن أسباب خسائر دورة الاستغلال تكمن في النقاط التالية:

- ضعف رقم الأعمال.
- ارتفاع مستويات الاستهلاكات الوسيطية.
- ارتفاع مستويات مصاريف المستخدمين.

وبالتالي من الممكن أن تحقق المؤسسة مستوى خزينة استغلال أحسن في ظل ضعف رقم الأعمال بالتخفيض في احتياجات رأس المال العامل ومصاريف المستخدمين والمصاريف الاستثنائية الأخرى.

وعموما فإن عجز المؤسسة عن توليد خزينة موجبة في سنة(2002) يعود أساسا إلى:

- المصاريف المرتفعة في دورة الاستغلال.
- انخفاض مستوى النشاط.
- عدم القدرة على التحكم في مستويات الاحتياج في رأس المال العامل.

الفصل الخامس

التسيير الأمثل لخزينة مؤسسة مطاحن الحضنة

الفصل الخامس

التسيير الأمثل لخزينة مؤسسة مطاحن الحضنة

يتم التطرق في هذا الفصل إلى التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الخاصة بسنة (2002) من خلال توقع التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المجمعة عن دورة الإستغلال وخارج الإستغلال و مقارنتها بالإنجازات، ثم نتناول إجراءات رفع كفاءة إدارة الخزينة من خلال تسيير احتياجات رأس المال العامل وتعديل المستوى النقدي في حدود معيار أمثل.

المبحث الاول

موازنة خزينة المؤسسة

بغرض الكشف عن مقدار ما يسترد إلى المؤسسة من مبالغ نقدية، ومقدار ما ستدفعه، ومعرفة مكونات هذه القبوضات والمدفوعات، وأوقات القبض والدفع، يتم إعداد موازنة الخزينة اعتمادا على مجموع الموازنات التقديرية التي أعدتها المؤسسة والخاصة بسنة (2002) المتمثلة في: موازنة المبيعات، التموين، الأجور والرواتب، الخدمات، الضرائب والرسوم، المصاريف المالية، المصاريف الأخرى، المصاريف الاستثنائية، إيرادات الاستغلال الأخرى، الإيرادات الاستثنائية. وهذا من أجل معرفة رصيد الخزينة التقديرية وبالتالي التنبؤ باستعمال جيد للفائض أو دراسة طلب التمويل.

يتم مقارنة هذه القيم التقديرية بالقيم المحققة على أرض الواقع، وذلك بغية معرفة مستوى تحقق الأهداف الموضوعة وهذا بتحليل الانحرافات، وسيتم إعداد هذه الموازنة على أساس سنوي، وعلى أساس شهري.

المطلب الأول

الموازنة التقديرية السنوية لخزينة المؤسسة ومقارنتها بالإنجازات

الجدول (26)

موازنة خزينة المؤسسة لسنة (2002)

الوحدة: دج

البيان	التنبؤات	الإنجازات	الانحرافات
تدفقات خزينة الاستغلال			0
المقبوضات1-	3 781 577 300,00	105 6868 406,71	-3675890893
مقبوضات الإنتاج المباع	3 781 577 300,00	1 045 102 287,50	-2736475013
مبيعات السميد	2 717 880 000,00	658 244 852,00	-2059635148
مبيعات الفرينة	544 634 800,00	213 928 934,00	-330705866
مبيعات النخالة	519 062 500,00	172 928 501,00	-346133999
إيرادات الاستغلال الأخرى		7 470 984,48	7470984,48

مبيعات بضائع		4 295 134,73	4295134,73
مدفوعات2	3 236 752 883,50	1 179 591 815,71	-2057161068
مشتريات بضائع		4 171 491,95	4171491,95
مشتريات مواد ولوازم	3 093 619 431,30	1 042 570 605,00	-2051048826
القمح الصلب	2 498 500 000,00	715 452 982,40	-1783047018
القمح اللين	497 500 000,00	199 982 223,50	-297517776,5
التغليف والتوضيب	59 219 431,30	15 641 072,31	-43578358,99
قطع غيار وسائل النقل	3 600 000,00	2 048 711,10	-1551288,9
قطع غيار الآلات	600 000,00	2 677 421,99	2077421,99
المحروقات	2 400 000,00	4 172 712,31	1772712,31
الغاز - الماء - الكهرباء	25 200 000,00	9 269 991,17	-15930008,83
الخيوط	1 800 000,00	1 624 946,35	-175053,65
مشتريات أخرى	4 800 000,00	1 765 338,37	-3034661,63
نفقات أخرى (خدمات)	6 690 000,00	11 032 287,81	4342287,81
نقل	60 000,00	2 412 573,24	2352573,24
إيجار	300 000,00	934 418,71	634418,71
صيانة وإصلاحات	1 800 000,00	1 776 712,79	-23287,21
إشهار	480 000,00	1 232 868,08	752868,08
أتعاب محامي	2 400 000,00	1 697 645,45	-702354,55
مصاريف انتقالات واستقبالات	1 200 000,00	1 665 928,46	465928,46
بريد وموصلات	450 000,00	1 312 141,08	862141,08
نفقات المستخدمين	77 553 998,00	98 979 779,19	21425781,19
رواتب وأجور	69 770 759,00	90622470.94	20851711094
علاوات وتعويضات	6 901 239,00	7440831	539592
مصاريف التكوين	882 000,00	916477.25	34477.25
ضرائب و رسوم	55 889 454,20	15 894 472,53	-39994981,67
الرسم على النشاط المهني (TAP)	52 942 082,20	12891924.37	40050157.63-
الدفع الجزافي (VF)	2 947 372,00	3002547.98	55175.98
مصاريف أخرى	3 000 000,00	3448224.72	448224.72
رصيد الاستغلال أ=1-2	544 824 416,80	- 122 723 409,00	-667547825,8

0			تدفقات الخزينة خارج الاستغلال
36163952,89	36 163 952,89		المقبوضات3
27974878,89	27 974 878,89		إيرادات مالية
0			زيادة رأس المال
0			ديون و قروض متوسطة و طويلة
8189074	8 189 074,00		إيرادات استثنائية
0			إعانات
24271936,76	89 399 209,46	65 127 272,70	مدفوعات4
0			استثمارات بما فيها الرسوم
-1480204,17	30 919 795,83	32 400 000,00	تسديد ديون متوسطة و طويلة
0			توزيع الأرباح
-185149,65	589 602,35	774 752,00	مصاريف مالية
17973979,7	57 891 611,28	39 917 631,58	مصاريف استثنائية
0			ضرائب على الأرباح
11892016,1	53 235 256,60-	65 127 272,70-	رصيد خارج الاستغلال ب=4-3
-655655800,7	- 175 958 656,60	479697144.10	تغييرات الخزينة السنوية ج=أ+ب
8020288,8	272 288 948,48	264 268 659,70	الخزينة الأولية د
-507635521	96 330 282,84	603 965 803,80	الخزينة النهائية و=ج+د
0			المصاريف المالية على التمويلات قصيرة الأجل ط
0			الإيرادات المالية على التوظيفات قصيرة الأجل ي
0			الخزينة النهائية المصححة=و+ي-ط
-507635521	96 330 282,84	603 965 803,80	رصيد الخزينة

تحليل الانحرافات:

- انحراف مقبوضات الإنتاج المباع انحراف سلبي (غير ملائم)، حيث تحققت نسبة 28% مما هو مقدر، ويعود سببه أساسا إلى نقص تصريف المنتوجات بسبب المنافسة الشديدة.

- انحراف إيرادات الاستغلال الأخرى إيجابي (ملائم)، وهذا بفضل حصول المؤسسة على أموال من خلال تأجير وسائل النقل الخاصة بها إلى مؤسسة الحبوب والبقول الجافة، وكذا تقديم خدمات أخرى مثل عمليات الصيانة التي تقدمها لوحدات المجمع أو لغيرها من المؤسسات.

- انحراف مقبوضات مبيعات البضائع إيجابي (ملائم) كذلك، وهذا نتيجة لقيام المؤسسة بعمل تجاري وذلك بشراء منتوجات العجائن والكسكسي من الوحدات التابعة للمجمع وبيعها، وهذا في إطار التعامل بين وحدات المجمع. هذا الانحراف إيجابي لأن المؤسسة لا تقوم بتقدير مبيعات البضائع باعتبار أن نشاطها إنتاجي بالدرجة الأولى. وتبعا لذلك نجد أن انحراف مشتريات البضائع كذلك إيجابي (غير ملائم لأن الأمر يتعلق بالمدفوعات)، فالمؤسسة تقوم بهذا النشاط التجاري عندما تكون هناك فرصة سانحة للاستفادة من الربح، وأحيانا يفرض عليها الشراء من طرف المديرية العامة بسبب تكدس منتوج معين لدى وحدة من وحدات المجمع.

- انحراف مشتريات البضائع ايجابي (غير ملائم) وذلك لتجاهل المؤسسة لهذا النوع من المصاريف في التنبؤات، وتبعا لذلك تجاهلت مبيعات البضائع وهذا بالطبع يؤثر على سيولة المؤسسة.

- انحراف مشتريات المواد واللوازم سلبي(ملائم لأن الأمر يتعلق بالمدفوعات)، فالمشتريات انخفضت بنسبة 67 % وهذا تبعا لانخفاض الإنتاج وانخفاض المبيعات. فنجد أن جميع عناصر المشتريات انخفضت قيمتها باستثناء المحروقات وقطع غيار الآلات، ويرجع ذلك إلى الصيانة السنوية والتي كلفت المؤسسة مصاريف باهضة.

- انحراف الخدمات كذلك انحراف إيجابي(غير ملائم)، حيث أنه وقع انحراف كبير في مصاريف النقل لأن المؤسسة تحملت على عاتقها توريد البضائع من المورد بواسطة وسائل النقل الخاصة بها عوض تحميلها على المورد. كذلك وقع انحراف في

مصاريف الإيجار، وهذا راجع إلى فتح مراكز توزيع جديدة، كما حدث انحراف في مصاريف الإشهار بسبب تحميل المديرية العامة كل الوحدات التابعة لها لقسط من مصاريف الإشهار المتمثلة في الإشهار السمعي، البصري، المكتوب، الإعلان عن نتائج المؤسسة، المناقصات ...

كما وقع إنحراف في مصاريف البريد و المواصلات بسبب الإتصالات المختلفة خاصة مع الزبائن الذين يعانون صعوبات مالية، وكذا الإتصالات الإدارية داخل وخارج الوطن.

ـ انحراف نفقات المستخدمين هو الآخر إيجابي (غير ملائم)، وهذا بسبب حصول العمال المتقاعدين الذين بلغ عددهم 75 عاملا على منح التقاعد بما فيها العلاوات والتعويضات، حصل هذا بعد فتح المؤسسة المجال للعمال للحصول على التقاعد النسبي (ويقتضي بلوغ العامل 50 سنة واشتغل في المؤسسة لمدة 20 سنة).

ـ انحراف الضرائب والرسوم سلبي (ملائم)، وهذا بسبب انخفاض رقم أعمال المؤسسة وبالتالي انخفاض الرسم على النشاط المهني والذي تقلص إلى مستوى (1/4) تقريبا.

ـ انحراف النفقات الأخرى إيجابي وتمثلت هذه النفقات في التأمينات، مصاريف انعقاد مجالس الإدارة...

ـ انحراف الإيرادات المالية إيجابي (ملائم)، نتيجة توظيف المؤسسة لأموالها لدى البنك.

عموما انحراف رصيد الاستغلال السنوي غير ملائم، إلا أن انحراف رصيد خارج الاستغلال ملائم، ولكن بسبب النحراف الكبير في رصيد الاستغلال نتج عن ذلك خزينة سنوية سالبة تم تعديلها بالخزينة الأولية. ورغم كل هذا إلا أنه ظهر انحراف كبير في الخزينة النهائية بين التقديرات (التنبؤات) والانجازات.

إن تحليل الانحرافات يظهر فارقا كبيرا بين التقديرات والانجازات، وهو ما يعكس أخطاء التنبؤ في الخزينة من جهة، والأخطاء الناتجة عن مختلف المصالح من جهة أخرى، خاصة مصلحة التسويق التي تقدر نسبة تحقق تقديراتها بـ 28 %، والذي

انعكس سلبا على معظم الموازنات الأخرى مثل موازنة التموين، الضرائب والرسوم، والتي تعتبر كتحصيل حاصل لانخفاض المبيعات.

هناك انحرافات عشوائية مثل التي حدثت في مصاريف المستخدمين بسبب حصول عدد كبير من العمال غير متوقع؛ حيث بلغ 75 عاملا على التقاعد النسبي. وكذا الانحراف الذي حدث في المصاريف الاستثنائية غير المتوقعة.

ولتحليل هذه الانحرافات أكثر نقوم بإعداد الموازنة التقديرية ومقارنتها بالانجازات على المستوى الشهري.

المطلب الثاني

الموازنة التقديرية الشهرية لخزينة المؤسسة ومقارنتها بالانجازات

بهدف التعرف على حجم الانحرافات وزمن وقوعها بالنسبة لجميع المقبوضات والمدفوعات نقوم بإعداد موازنة الخزينة بالنسبة لكل شهر.

1ـ الجدول (27): موازنة الخزينة الخاصة بشهر جانفي الوحدة: دج

البيان	التنبوات	الإنجازات	الإنحرافات
تدفقات خزينة الاستغلال			0
المقبوضات 1ـ	369118350,00	102 877 439,90	-266240910,1
مقبوضات الإنتاج المباع	369118350,00	102 216 050,00	-266902300
مبيعات السميد	266164800,00	54 702 125,00	-211462675
مبيعات الفرينة	52284950,00	23 074 275,00	-29210675
مبيعات النخالة	50668600,00	24 439 650,00	-26228950
إيرادات الاستغلال الأخرى		557 085,87	557085,87
مبيعات بضائع		104 304,00	104304
مدفوعات 2ـ	314140977,10	177 040 318,27	-137100658,8
مشتريات بضائع	0,00	100 944,00	100944
مشتريات مواد ولوازم	297807751,20	171 741 772,60	-126065978,6
القمح الصلب	242023636,40	40 235 200,00	-201788436,4

القمح اللين	46800000,00	38 111 806,23	-8688193,77
التغليف والتوضيب	5784114,80	2 126 099,22	-3658015,58
قطع غيار وسائل النقل	300000,00	37 494,04	-262505,96
قطع غيار الآلات	50000,00	376 908,53	326908,53
المحروقات	200000,00	365 401,17	165401,17
الغاز - الماء - الكهرباء	2100000,00		-2100000
الخيوط	150000,00	272 710,38	122710,38
مشتريات أخرى	400000,00	280 947,75	-119052,25-
نفقات أخرى بما فيها الرسوم (خدمات)	557500,00	346 630,77	-210869,23
نقل	5000,00		-5000
إيجار	25000,00		-25000
صيانة وإصلاحات	150000,00	900,00	-149100
إشهار	40000,00		-40000
اتعاب محامي	200000,00	329 735,25	129735,25
مصاريف انتقالات واستقبالات	100000,00	15 995,52	-84004,48
بريد وموصلات	37500,00		-37500
نفقات المستخدمين	7324489,00	3 568 128,90	-3756360,1
رواتب وأجور	6592369,00	2 896 428,99	-3695940,01
علاوات وتعويضات	640120,00	643 000,00	2880
مصاريف التكوين	92000,00	28 700,00	-63300
ضرائب و رسوم	5451236,90	1 282 842,00	-4168394,9-
الرسم على النشاط المهني (TAP)	5167656,90	1 230 522,00	-3937134,9
الدفع الجزافي (VF)	283580,00	52 320,88	-231259,12
مصاريف أخرى	3000000,00		-3000000
رصيد الاستغلال أ=1-2	54 977 372,90	74 162 878,37-	-129140251,3
تدفقات الخزينة خارج الاستغلال			0
المقبوضات3		30 006 191,78	30006191,78
إيرادات مالية		27 974 878,89	27974878,89
زيادة رأس المال			0
ديون و قروض متوسطة و طويلة			0

إيرادات استثنائية		2 031 312,89	2031312,89
إعانات			0
مدفوعات4-	503 636 363,63	500 461 290,75	3175072,88-
استثمارات بما فيها الرسوم	500 000 000,00	500 000 000,00	0
تسديد ديون متوسطة و طويلة			0
توزيع الأرباح			0
مصاريف مالية		4 153,50	4153,5
مصاريف استثنائية	3 636 363,63	457 137,25	3179226,38-
ضرائب على الأرباح			0
رصيد خارج الاستغلال ب=3-4	503 636 363,63-	470 455 098,90-	33181264,73
تغيرات الخزينة الشهرية ج=أ+ب	448 658 990,70-	544 617 977,49-	95958986,79-
الخزينة الأوليةد	624 351 028,24	772 288 948,48	147937920,2
الخزينة النهائية و=ج+د	175 692 037,50	227 670 970,99	51978933,49
المصاريف المالية على التمويلات قصيرة الأجلط			0
الإيرادات المالية على التوظيفات قصيرة الأجلي			0
الخزينة النهائية المصححة ك=و+ي-ط			0
رصيد الخزينة	175 692 037,50	227 670 970,99	51978933,49

تحليل الانحرافات الخاصة بشهر جانفي:

- انحراف مقبوضات الإنتاج المباع غير الملائم في شهر جانفي وهذا راجع للمبيعات الضئيلة من السميد والفرينة والنخالة التي حققتها المؤسسة مقارنة بما كان مقدرا، حيث بلغت نسبة 27% فقط وهذا ما أثر سلبا على مقبوضات المؤسسة.

- الانحراف المحقق في إيرادات الاستغلال الأخرى ملائم، حيث أن المؤسسة لم تقم بإدراج هذا النوع من الإيرادات في التنبؤات، في حين أنها حققت إيرادات من خلال قيامها بتصليح وصيانة وسائل النقل لوحدة من وحدات المجمع، إضافة إلى مبلغ تأجير وسائل النقل الخاصة بها إلى مؤسسة الحبوب والبقول الجافة.

- انحراف مقبوضات مبيعات البضائع ملائم لتجاهل المؤسسة لهذا النوع من الإيرادات في التنبؤات، في حين أنها حققت إيرادات من خلال بيع أنواع من العجائن والكسكس.

- انحراف مشتريات البضائع ايجابي(غير ملائم) لأن المؤسسة لم تدرج هذا النوع من المشتريات في التنبؤات في حين قامت بشراء كمية من العجائن والكسكس.

- انحراف مشتريات المواد و اللوازم في هذا الشهر ملائم ومعتبر، حيث تم شراء ما نسبته 57.57٪ مما كان مقدرا ، وسببه التخفيض في حجم الإنتاج حتى يتلاءم ونسبة تصريف المنتجات، حيث تم تخفيض الكمية المشتراة من القمح الصلب واللين وعدد الأغلفة.

- انحراف النفقات الأخرى الخاصة بالخدمات ملائم، حيث كانت المصاريف أقل مما كان مقدرا نظرا لتقلص نشاط المؤسسة عما كان متوقعا ، ونفس الكلام ينطبق على انحراف نفقات المستخدمين.

- انحراف الضرائب والرسوم ايجابي لتراجع رقم أعمال المؤسسة.

وعموما الانحراف في رصيد الاستغلال المحقق (غير ملائم) وسببه الرئيسي انخفاض نسبة المبيعات وهو ما أثر سلبا على رصيد الخزينة المتولد في شهر جانفي، رغم أن رصيد خارج الاستغلال ملائم، للإشارة أن الخزينة الأولية المجمدة في حسابات المؤسسة عملت على تعديل رصيد الخزينة الشهرية مما يناسب احتياجات المؤسسة من السيولة.

2ـ الجدول (28): موازنة الخزينة الخاصة بشهر فيفري الوحدة: دج

البيان	التنبوات	الإنجازات	الانحرافات
تدفقات خزينة الاستغلال			-
المقبوضات1ـ	284 449 850,00	95 483 627,49	- 188 966 222,51
مقبوضات الإنتاج المباع	284 449 850,00	95 315 125,00	- 189 134 725,00
مبيعات السميد	206 184 000,00	64 589 900,00	- 141 594 100,00
مبيعات الفرينة	29 216 150,00	19 608 125,00	- 9 608 025,00
مبيعات النخالة	39 049 700,00	11 117 100,00	- 27 932 600,00
إيرادات الاستغلال الأخرى		97 651,49	97 651,49
مبيعات بضائع		70 851,00	70 851,00
مدفوعات2ـ	241 164 540,20	74 270 690,55	- 166 893 849,65
مشتريات بضائع	-	68 541,00	68 541,00
مشتريات مواد ولوازم	229 425 783,30	61 749 890,39	- 167 675 892,91
القمح الصلب	186 663 636,40	44 135 933,93	- 142 527 702,47
القمح اللين	35 100 000,00	14 782 040,63	- 20 317 959,37
التغليف والتوضيب	4 462 146,90	1 086 678,10	- 3 375 468,80
قطع غيار وسائل النقل	300 000,00	168 682,55	- 131 317,45
قطع غيار الآلات	50 000,00	295 763,67	245 763,67
المحروقات	200 000,00	267 364,88	67 364,88
الغاز ـ الماء – الكهرباء	2 100 000,00	830 927,61	- 1 269 072,39
الخيوط	150 000,00	44 219,94	- 105 780,06
مشتريات أخرى	400 000,00	138 279,08	- 261 720,92
نفقات أخرى (خدمات)	557 500,00	431 767,18	- 125 732,82
نقل	5000,00		- 5 000,00
إيجار	25000,00	55 000,00	30 000,00
صيانة وإصلاحات	150000,00	123 683,31	- 26 316,69
إشهار	40000,00	121 000,00	81 000,00
أتعاب محامي	200000,00	2 625,25	- 197 374,75
مصاريف انتقالات واستقبالات	100000,00	128 658,62	28 658,62
بريد وموصلات	37500,00	800,00	- 36 700,00

نفقات المستخدمين	6 934 329,00	9 971 473,61	3 037 144,61
رواتب وأجور	6 202 209,00	9 132 208,61	2 929 999,61
علاوات وتعويضات	640 120,00	735 815,00	95 695,00
مصاريف التكوين	92 000,00	103 450,00	11 450,00
ضرائب و رسوم	4 246 927,90	1 476 933,80	-2 769 994,10
الرسم على النشاط المهني (TAP)	3 982 297,90	12 687 580,00	8 705 282,10
الدفع الجزافي (VF)	264 630,00	20 717 580,00	20 452 950,00
مصاريف أخرى		662 085,85	662 085,85
رصيد الاستغلال أ=1-2	43 285 309,83	21 212 936,94	-22 072 372,89-
تدفقات الخزينة خارج الاستغلال			-
المقبوضات-3		201,19	201,19
إيرادات مالية			-
زيادة رأس المال			-
ديون و قروض متوسطة و طويلة			-
إيرادات استثنائية		201,19	201,19
إعانات			-
مدفوعات-4	3 636 363,63	2 562 065,93	- 1 074 297,70
استثمارات بما فيها الرسوم			-
تسديد ديون متوسطة و طويلة			-
توزيع الأرباح			-
مصاريف مالية		1 755,00	1 755,00
مصاريف استثنائية	3 636 363,63	2 560 310,93	- 1 076 052,70
ضرائب على الأرباح			-
رصيد خارج الاستغلال ب=3-4	3 636 363,63-	2 561 864,74-	1 074 498,89
تغيرات الخزينة الشهرية ج=أ+ب	39 648 946,30	18 651 072,20	-20 997 874,10
الخزينة الأولية	175 692 037,50	227 670 970,99	51 978 933,49
الخزينة النهائية و=ج+د	215 340 983,70	246 322 043,11	30 981 059,41
المصاريف المالية على التمويلات قصيرة الأجل			-

الإيرادات المالية على التوظيفات قصيرة الأجل			-
الخزينة النهائية المصححة ك=و+يط			-
رصيد الخزينة	215 340 983,70	246 322 043,11	30 981 059,41

تحليل الانحرافات الخاصة بشهر فيفري:

❖ انحراف مقبوضات الإنتاج المباع غير الملائم في شهر فيفري وهذا راجع إلى تحقق نسبة 33.45٪ من مبيعات السميد والفرينة و النخالة مقارنة بما كان مقدرا.

❖ الانحراف المحقق في إيرادات الاستغلال الأخرى ملائم لحصول المؤسسة على إيرادات تأجير وسائل النقل الخاصة بها إلى مؤسسة الحبوب والبقول الجافة، وانحراف مبيعات البضائع ملائم كذلك.

❖ انحراف مشتريات البضائع غير ملائم، لشرائها كمية من العجائن والكسكس في حين أنه لم يكن مأخوذا بعين الاعتبار في التنبؤات.

❖ انحراف مشتريات المواد واللوازم في هذا الشهر ملائم ومعتبر حيث تم شراء ما نسبته 26.33٪ فقط مما كان مقدرا وسببه التخفيض في حجم الإنتاج حتى يتلاءم ونسبة المبيعات المحققة.

❖ انحراف النفقات الأخرى الخاصة بالخدمات ملائم لتحقيق نفقات أقل مما كان متوقعا.

❖ انحراف نفقات المستخدمين غير ملائم لتأخر تسديد الأجور والرواتب لشهر جانفي حيث تم تحميله على شهر فيفري.

❖ انحراف الضرائب والرسوم ملائم لتقلص نشاط المؤسسة وتراجع رقم أعمالها.

وعموما الانحراف في رصيد الاستغلال غير ملائم نظرا لانخفاض نسبة المبيعات، مما أدى إلى انخفاض رصيد المؤسسة المتولد في هذا الشهر عما كان متوقعا، للإشارة أن الخزينة الأولية عملت على تعديل رصيد الخزينة الخاصة بشهر فيفري بل وحققت فائضا.

بريد وموصلات	37500,00	49 920,01	12420,01
نفقات المستخدمين	6 840 764,00	8 177 185,15	1336421,15
رواتب وأجور	6 108 644,00	7 485 999,15	1377355,15
علاوات وتعويضات	640 120,00	652 440,00	12320
مصاريف التكوين	92 000,00	38 746,00	-53254
ضرائب و رسوم	5 428 611,90	1 387 811,36	-4040800,54
الرسم على النشاط المهني (TAP)	5 167 656,90	1 149 475,00	-4018181,9
الدفع الجزائي (VF)	260 955,00	238 336,36	-22618,64
مصاريف أخرى			0
رصيد الاستغلال أ=1-2	58 483 722,93	17 690 266,10	-40793456,83
تدفقات الخزينة خارج الاستغلال			0
المقبوضات-3			0
إيرادات مالية			0
زيادة رأس المال			0
ديون و قروض متوسطة و طويلة			0
إيرادات استثنائية			0
إعانات			0
مدفوعات-4	3 636 363,63	2 749,50	-3633614,13
استثمارات بما فيها الرسوم			0
تسديد ديون متوسطة و طويلة			0
توزيع الأرباح			0
مصاريف مالية		2 749,50	2749,5
مصاريف استثنائية	3 636 363,63		-3636363,63
ضرائب على الأرباح			0
رصيد خارج الاستغلال ب=3-4	-3 636 363,63	-2 749,50	3633614,13
تغيرات الخزينة الشهرية ج=أ+ب	54 847 359,00	17 687 516,66	-37159842,34
الخزينة الأولية-د	215 340 983,70	246 322 043,11	30981059,41
الخزينة النهائية و=ج+د	270 188 343,00	264 009 559,77	-6178783,23
المصاريف المالية على التمويلات قصيرة الأجل-ط			0

الإيرادات المالية على التوظيفات قصيرة الأجل			0
الخزينة النهائية المصححة ك=و+يط			0
رصيد الخزينة	270 188 343,00	264 009 559,77	-6178783,23

تحليل الانحرافات الخاصة بشهر مارس :

❖ انحرافات مقبوضات الإنتاج المباع غير ملائم، وهذا راجع إلى تحقق نسبة 22.76٪ فقط من مبيعات السميد، الفرينة والنخالة مقارنة بما كان مقدرا.

❖ الانحراف المحقق في ايرادت الاستغلال الأخرى و مبيعات البضائع ملائم، لتوفر فرص سانحة للاستفادة من إيرادات غير متوقعة، في حين أن انحراف مشتريات البضائع غير ملائم لقيام المؤسسة بشراء بضائع لم تكن مقدرة مسبقا.

❖ انحراف مشتريات المواد واللوازم ملائم ومعتبر حيث تم شراء ما نسبته 18.8٪ فقط مما كان مقدرا وسببه التخفيض في حجم الإنتاج حتى يتلاءم ونسبة المبيعات المحققة.

❖ انحراف النفقات الأخرى الخاصة بالخدمات غير ملائم وذلك لإنفاق المؤسسة مصاريف من أجل صيانة وإصلاح الآلات أكثر مما كان متوقعا.

❖ انحراف نفقات المستخدمين غير ملائم، نظرا لحصول عدد من العمال على منح التقاعد النسبي.

❖ انحراف الضرائب والرسوم ملائم لتراجع رقم أعمال المؤسسة.

وعموما الانحراف في رصيد الاستغلال غير ملائم نظرا للانخفاض نسبة المبيعات مما أدى إلى انخفاض رصيد الخزينة المتولد في شهر مارس عما كان متوقعا، للإشارة أن الخزينة الأولية قامت بتعديل رصيد الخزينة الشهرية.

4ـ الجدول (30): موازنة الخزينة الخاصة بشهر أفريل **الوحدة: دج**

البيان	التنبؤات	الإنجازات	الانحرافات
تدفقات خزينة الاستغلال			0
المقبوضات-1-	369 118 350,00	109 919 376,25	-259198973,8
مقبوضات الإنتاج المباع	369 118 350,00	109 062 300,00	-260056050
مبيعات السميد	266 164 800,00	70 125 850,00	-196038950
مبيعات الفرينة	52 284 950,00	19 107 400,00	33177550
مبيعات النخالة	50 668 600,00	[illegible]	-30839550
إيرادات الاستغلال الأخرى		857 076,25	857076,25
مبيعات بضائع			0
مدفوعات-2-	298781041,2	145 493 080,30	-153287960,9
مشتريات بضائع			0
مشتريات مواد ولوازم	285475495,3	132 603 287,50	-152872207,8
القمح الصلب	229691380,5	93 713 599,62	-135977780,9
القمح اللين	46800000	34 520 915,44	-12279084,56
التغليف والتوضيب	5784114,8	2 360 883,88	-3423230,92
قطع غيار وسائل النقل	300000,00	319 456,49	19456,49
قطع غيار الآلات	50000,00	90 998,85	40998,85
المحروقات	200000,00	391 044,77	191044,77
الغاز - الماء – الكهرباء	2100000,00	888 646,27	-1211353,73
الخيوط	150000,00	243 449,54	93449,54
مشتريات أخرى	400000,00	74 292,77	-325707,23
نفقات أخرى بما فيها الرسوم (خدمات)	557500,00	552 303,87	-5196,13
نقل	5000,00		-5000
إيجار	25000,00	40 697,79	15697,79
صيانة وإصلاحات	150000,00	297 328,45	147328,45
إشهار	40000,00	6 175 093,00	6135093
أتعاب محامي	200000,00	16 550,00	-183450
مصاريف انتقالات واستقبالات	100000,00	135 469,75	35469,75

بريد وموصلات	37500,00	628 506,95	591006,95
نفقات المستخدمين	7 296 909,00	8 095 961,04	799052,04
رواتب وأجور	6 564 789,00	7 353 656,04	788867,04
علاوات وتعويضات	640 120,00	705 505,00	65385
مصاريف التكوين	92 000,00	36 800,00	-55200
ضرائب و رسوم	5 451 136,90	1 543 739,00	-3907397,9
الرسم على النشاط المهني (TAP)	5 167 656,90	1 308 260,00	-3859396,9
الدفع الجزافي (VF)	283 480,00	235 479,00	-48001
مصاريف أخرى		2 697 788,87	2 697 788,87
رصيد الاستغلال أ= 1-2	70 337 308,85	-35 573 704,10	-105911013
تدفقات الخزينة خارج الاستغلال			0
المقبوضات-3		115 449,89	115449,89
إيرادات مالية			0
زيادة رأس المال		115 449,89	115449,89
ديون و قروض متوسطة و طويلة		1 547,14	1547,14
إيرادات استثنائية			0
إعانات			0
مدفوعات-4	-3553995,21	1 287,00	3555282,21
استثمارات بما فيها الرسوم		260,14	260,14
تسديد ديون متوسطة و طويلة			0
توزيع الأرباح		113 902,75	113902,75
مصاريف مالية		1 287,00	1287
مصاريف استثنائية	3 636 363,63	260,14	-3636103,49
ضرائب على الأرباح	-7 190 358,84		7190358,84
رصيد خارج الاستغلال ب=3-4	-3 553 995,21	113 902,75	3667897,96
تغيرات الخزينة الشهرية ج=أ+ب	66 783 313,64	-35 459 801,35	-102243115
الخزينة الأوليــة	270 188 343,00	264 009 559,77	-6178783,23
الخزينة النهائية و=ج+د	336 971 656,60	228 549 758,42	-108421898,2
المصاريف المالية على التمويلات قصيرة الأجل			0

الإيرادات المالية على التوظيفات قصيرة الأجل			0
الخزينة النهائية المصححة ك=و+يط			0
رصيد الخزينة	336 971 656,60	228 549 758,42	-108421898,2

تحليل الانحرافات الخاصة بشهر أفريل:

- انحراف مقبوضات الإنتاج المباع غير ملائم، وهذا راجع إلى تحقق نسبة 29.53٪ فقط من مبيعات السميد والفرينة والنخالة مقارنة بما كان مقدرا.
- الانحراف المحقق في إيرادات الاستغلال الأخرى ملائم لحصول المؤسسة على إيرادات تأجير وسائل النقل الخاصة بها إلى مؤسسة الحبوب والبقول الجافة.
- انحراف مشتريات المواد واللوازم ملائم، حيث تم شراء ما نسبته 46.31٪ مما كان مقدرا نظرا للتخفيض في حجم الإنتاج.
- انحراف النفقات الأخرى الخاصة بالخدمات ملائم حيث كانت قريبة جدا مما كان مقدرا.
- انحراف نفقات المستخدمين غير ملائم، وذلك لحصول عدد من العمال على منح التقاعد النسبي.
- انحراف الضرائب و الرسوم ملائم وذلك لتراجع رقم أعمال المؤسسة.

وعموماً الانحراف في رصيد الاستغلال في هذا الشهر غير ملائم نظرا لانخفاض نسبة المبيعات مما أدى إلى توليد خزينة سالبة في هذا الشهر تم تعديلها بالخزينة الأولية.

5ـ الجدول (31): موازنة الخزينة الخاصة بشهر ماي الوحدة: دج

البيان	التنبؤات	الإنجازات	الانحرافات
تدفقات خزينة الاستغلال			0
المقبوضات1ـ	233416150	79 916 300,09	153 499 849,91 ـ
مقبوضات الإنتاج المباع	233416150	79 474 625,00	153 941 525,00ـ
مبيعات السميد	168696000	52 314 175,00	116 381 825,00ـ
مبيعات الفرينة	32677900	17 988 900,00	14 689 000,00 ـ
مبيعات النخالة	32042250	9 171 550,00	22 870 700,00 ـ
إيرادات الاستغلال الأخرى		441 675,09	441 675,09
مبيعات بضائع			ـ
مدفوعات2ـ	199 031 182,80	248 051 816,80	49 020 634,00
مشتريات بضائع		28 000,00	28 000,00
مشتريات مواد ولوازم	188 173 147,70	238 616 040,70	50 442 893,00
القمح الصلب	152 063 636,40	224 043 423,20	71 979 786,80
القمح اللين	29 250 000,00	11 674 035,62	17 575 964,38 ـ
التغليف والتوضيب	3 659 811,35	1 000 180,49	2 659 630,86 ـ
قطع غيار وسائل النقل	300000,00	90 550,57	209 449,43 ـ
قطع غيار الآلات	50000,00	54 059,54	4 059,54
المحروقات	200000,00	478 402,09	278 402,09
الغاز ـ الماء — الكهرباء	2100000,00	904 635,17	1 195 364,83 ـ
الخيوط	150000,00	87 095,54	62 904,46 ـ
مشتريات أخرى	400000,00	283 658,49	116 341,51 ـ
نفقات أخرى (خدمات)	557500,00	130 322,50	427 177,50 ـ
نقل	5000,00		5 000,00 ـ
إيجار	25000,00		25 000,00 ـ
صيانة وإصلاحات	150000,00	1 100,00	148 900,00 ـ
إشهار	40000,00	6 420,00	33 580,00 ـ
أتعاب محامي	200000,00	24 290,00	175 710,00 ـ
مصاريف انتقالات واستقبالات	100000,00	98 512,50	1 487,50 ـ

بريد وموصلات	37500,00		-37 500,00
نفقات المستخدمين	6 774 329,00	8 072 017,30	1297688,3
رواتب وأجور	6 042 209,00	7 383 984,30	1341775,3
علاوات وتعويضات	640 120,00	654 833,00	14713
مصاريف التكوين	92 000,00	35 200,00	-56800
ضرائب و رسوم	3 526 206,10	1 185 486,26	-2340719,84
الرسم على النشاط المهني (TAP)	3 267 826,10	949 443,00	-2318383,1
الدفع الجزافي (VF)	258 380,00	236 043,26	-22336,74
مصاريف أخرى		19 950,00	19950
رصيد الاستغلال أ=1-2	34 384 967,18	-168 135 516,70	-202520483,9
تدفقات الخزينة خارج الاستغلال			0
المقبوضات-3		128 090,56	128090,56
إيرادات مالية		1 404,00	1404
زيادة رأس المال			0
ديون و قروض متوسطة و طويلة			0
إيرادات استثنائية		128 090,56	128090,56
إعانات			0
مدفوعات-4	3 636 363,63	1 404,00	-3634959,63
استثمارات بما فيها الرسوم			0
تسديد ديون متوسطة و طويلة			0
توزيع الأرباح			0
مصاريف مالية		1 404,00	1404
مصاريف استثنائية	3 636 363,63		-3636363,63
ضرائب على الأرباح			0
رصيد خارج الاستغلال ب=3-4	-3 636 363,63	126 686,56	3763050,19
تغيرات الخزينة الشهرية ج=أ+ب	30 748 603,55	-186 008 830,10	-216757433,7
الخزينة الأولية-د	336 971 656,60	228 549 758,42	-108421898,2
الخزينة النهائية و=ج+د	367 720 260,15	60 450 928,27	-307269331,9
المصاريف المالية على التمويلات قصيرة الأجل			0

الإيرادات المالية على التوظيفات قصيرة الأجل			0
الخزينة النهائية المصححة ك=و+يـط			0
رصيد الخزينة	367 720 260,15	60 450 928,27	-307269331,9

تحليل الانحرافات الخاصة بشهر ماي:

❖ انحراف مقبوضات الإنتاج المباع غير ملائم، في هذا الشهر وهذا راجع إلى تحقق نسبة 33.90٪ من مبيعات السميد والفرينة والنخالة مقارنة بما كان مقدرا.

❖ الانحراف المقدر في إيرادات الاستغلال الأخرى ملائم لحصول المؤسسة على إيرادات تأجير وسائل النقل وتقديم خدمات فيما يخص الصيانة وإصلاحات وسائل النقل.

❖ انحراف مشتريات المواد واللوازم غير ملائم لشراء كمية كبيرة أكثر مما كان متوقعا من القمح الصلب وكان ذلك مفروضا عليها من المؤسسة الأم.

❖ انحراف النفقات الأخرى الخاصة بالخدمات ملائم لانخفاض مصاريف النقل والصيانة والإشهار.

❖ انحراف نفقات المستخدمين غير ملائم وذلك لحصول عدد من العمال على منح التقاعد النسبي.

❖ انحراف الضرائب و الرسوم ملائم وذلك لتراجع رقم أعمال المؤسسة.

وعموماً الرصيد المتولد عن عملية الاستغلال سالب والانحراف معتبر، وهو ما أدى إلى أن يكون رصيد الخزينة المتولد عن نشاط المؤسسة في هذا الشهر سالب.

إلا أن الخزينة الأولية قامت بتعديل رصيد الخزينة الشهرية بما يناسب احتياجات المؤسسة من السيولة.

6ـ الجدول (32): موازنة الخزينة الخاصة بشهر جوان   الوحدة: دج

البيان	التنبؤات	الإنجازات	الانحرافات
تدفقات خزينة الاستغلال			0
المقبوضات-1	369118350	103 079 049,10	-266039300,9
مقبوضات الإنتاج المباع	369118350	101 973 554,69	-267144795,3
مبيعات السميد	266164800	73 706 704,60	-192458095,4
مبيعات الفرينة	52284950	14 747 700,00	-37537250
مبيعات النخالة	50668600	13 519 150,00	-37149450
إيرادات الاستغلال الأخرى		441675,09	441675,09
مبيعات بضائع		663 819,40	663819,4
مدفوعات-2	310 565 617,10	41 632 405,52	-268933211,6
مشتريات بضائع		625 531,98	625531,98
مشتريات مواد ولوازم	297 807 751,20	23 152 124,29	-274655626,9
القمح الصلب	242 023 636,40	6 471 574,93	-235552061,5
القمح اللين	46 800 000,00	13 041 100,87	-33758899,13
التغليف والتوضيب	5 784 114,80	1 114 454,42	-4669660,38
قطع غيار وسائل النقل	300000,00	194 453,97	-105546,03
قطع غيار الآلات	50000,00	128 289,95	78289,95
المحروقات	200000,00	429 046,56	229046,56
الغاز- الماء – الكهرباء	2100000,00	1 291 630,81	-808369,19
الخيوط	150000,00	137 216,97	-12783,03
مشتريات أخرى	400000,00	344 355,81	-55644,19
نفقات أخرى (خدمات)	557500,00	1 633 777,75	1076277,75
نقل	5000,00		-5000
إيجار	25000,00	380 959,41	355959,41
صيانة وإصلاحات	150000,00	556 998,96	406998,96
إشهار	40000,00	88 315,00	48315
أتعاب محامي	200000,00	182 810,80	-17189,2
مصاريف انتقالات واستقبالات	100000,00	367 455,00	267455

بريد وموصلات	37500,00	57 238,58	19738,58
نفقات المستخدمين	6 774 329,00	14 696 846,90	7922517,9
رواتب وأجور	6 042 209,00	14 043 618,90	8001409,9
علاوات وتعويضات	640 120,00	622 418,00	-17702
مصاريف التكوين	92 000,00	30 810,00	-61190
ضرائب و رسوم	5 426 036,90	1 524 122,28	-3901914,62
الرسم على النشاط المهني (TAP)	5 167 656,90	1 016 202,00	-4151454,9
الدفع الجزافي (VF)	258 380,00	507 920,28	249540,28
مصاريف أخرى			0
رصيد الاستغلال أ=1-2	58 552 732,93	61 446 643,58	2893910,65
تدفقات الخزينة خارج الاستغلال			0
المقبوضات-3			0
إيرادات مالية			0
زيادة رأس المال			0
ديون و قروض متوسطة و طويلة			0
إيرادات استثنائية			0
إعانات			0
مدفوعات-4	3 636 363,63	34 760 784,35	31124420,72
استثمارات بما فيها الرسوم			0
تسديد ديون متوسطة و طويلة		15 539 464,06	15539464,06
توزيع الأرباح			0
مصاريف مالية			0
مصاريف استثنائية	3 636 363,63	19 221 320,29	15584956,66
ضرائب على الأرباح			0
رصيد خارج الاستغلال ب=3-4	3 636 363,63-	34 760 784,35-	-31124420,72
تغيرات الخزينة الشهرية ج=أ+ب	54 916 369,30	26 685 859,23	-28230510,07
الخزينة الأولية-د	367 720 260,20	60 450 928,27	-307269331,9
الخزينة النهائية و=ج+د	422 636 629,50	87 136 787,50	-335499842
المصاريف المالية على التمويلات قصيرة الأجل			0

الإيرادات المالية على التوظيفات قصيرة الأجل			0
الخزينة النهائية المصححة ك=و+يط			0
رصيد الخزينة	422 636 629,50	87 136 787,50	-335499842

تحليل الانحرافات الخاصة بشهر جوان :

❖ انحراف مقبوضات الإنتاج المباع غير ملائم، وهذا راجع إلى تحقق نسبة 27.91 ٪ فقط من مبيعات السميد والفرينة والنخالة مقارنة بما كان مقدرا.

❖ انحراف إيرادات الاستغلال الأخرى ملائم لحصول المؤسسة على إيرادات تأجير وسائل النقل و تقديم خدمات فيما يخص الصيانة والإصلاحات.

❖ انحراف مبيعات البضائع ملائم، أما انحراف مشتريات البضائع غير ملائم وذلك لعدم تقدير هذا النوع من المبيعات و المشتريات.

❖ انحراف مشتريات المواد واللوازم ملائم ومعتبر وذلك لشراء المؤسسة كمية قليلة جدا من القمح الصلب مقارنة بما كان مقدرا نظرا لاكتفاء المؤسسة بالكميات المشتراة في شهر ماي.

❖ انحراف النفقات الأخرى الخاصة بالخدمات غير ملائم نظرا للتسديد المسبق لمصاريف إيجار محلات جديدة من أجل تنشيط المبيعات، وكذا ارتفاع مصاريف الصيانة والإصلاحات.

❖ انحراف نفقات المستخدمين غير ملائم وذلك لحصول عدد كبير من العمال في هذا الشهر على منح التقاعد النسبي.

❖ انحراف الضرائب و الرسوم ملائم وذلك لتراجع رقم أعمال المؤسسة.

وعموماً الرصيد المتولد عن عمليات الاستغلال خلال هذا الشهر مقبول جدا ، إلا أن الرصيد السالب المتولد عن عمليات خارج الاستغلال أثر على رصيد الخزينة المتولدة في هذا الشهر.

7ـ الجدول (33): موازنة الخزينة الخاصة بشهر جويلية الوحدة: دج

البيان	التنبوات	الإنجازات	الانحرافات
تدفقات خزينة الاستغلال			-
المقبوضات1ـ	369 118 350,00	90 566 038,23	ـ278 552 311,77
مقبوضات الإنتاج المباع	369 118 350,00	89 741 530,00	ـ279 376 820,00
مبيعات السميد	266 164 800,00	61 294 200,00	ـ204 870 600,00
مبيعات الفرينة	52 284 950,00	14 689 030,00	ـ37 595 920,00
مبيعات النخالة	50 668 600,00	13 758 300,00	ـ 36 910 300,00
إيرادات الاستغلال الأخرى		824508,23	824 508,23
مبيعات بضائع		-	-
مدفوعاتـ2	309 257 017,10	164 174 668,90	ـ145 082 348,20
مشتريات بضائع	-	281 556,80	281 556,80
مشتريات مواد ولوازم	297 807 751,20	159 981 848,60	ـ137 825 902,60
القمح الصلب	242 023 636,40	145 744 237,66	ـ96 279 398,74
القمح اللين	46 800 000,00	11 584 998,71	ـ35 215 001,29
التغليف والتوضيب	5 784 114,80	1 544 289,77	ـ 4 239 825,03
قطع غيار وسائل النقل	300000,00	175 780,08	ـ124 219,92
قطع غيار الآلات	50000,00	103 389,10	53 389,10
المحروقات	200000,00	473 764,65	273 764,65
الغاز ـ الماء – الكهرباء	2100000,00	139 376,28	ـ1 960 623,72
الخيوط	150000,00	171 885,87	21 885,87
مشتريات أخرى	400000,00	441 281,52	41 281,52
نفقات أخرى (خدمات)	557500,00	544 273,90	ـ13 226,10
نقل	5000,00		ـ 5 000,00
إيجار	25000,00		ـ 25 000,00
صيانة وإصلاحات	150000,00	43 299,64	ـ106 700,36
إشهار	40000,00		ـ40 000,00
أتعاب محامي	200000,00	2 478,00	ـ197 522,00
مصاريف انتقالات واستقبالات	100000,00	155 988,14	55 988,14

بريد وموصلات	37500,00	342 508,12	305 008,12
نفقات المستخدمين	5 514 604,00	2 290 585,72	-3 224 018,28
رواتب وأجور	5 081 804,00	1 632 624,72	-3 449 179,28
علاوات وتعويضات	397 800,00	627 561,00	229 761,00
مصاريف التكوين	35 000,00	30 400,00	-4 600,00-
ضرائب و رسوم	5 377 161,90	1 076 403,87	-4 300 758,03
الرسم على النشاط المهني (TAP)	5 167 656,90	848 163,37	-4 319 493,53
الدفع الجزائي (VF)	209 505,00	228 240,50	18 735,50
مصاريف أخرى	-	-	-
رصيد الاستغلال أ=1ـ2	59 861 332,93	-73 608 630,64	-133 469 963,57-
تدفقات الخزينة خارج الاستغلال			-
المقبوضاتـ3ـ			-
إيرادات مالية			-
زيادة رأس المال			-
ديون و قروض متوسطة و طويلة			-
إيرادات استثنائية			-
إعانات			-
مدفوعاتـ4ـ	3 636 363,63	70 663,72	- 3 565 699,91
استثمارات بما فيها الرسوم			-
تسديد ديون متوسطة و طويلة			-
توزيع الأرباح			-
مصاريف مالية		2 281,50	2 281,50
مصاريف استثنائية		68 382,22	68 382,22
ضرائب على الأرباح	3 636 363,63		-3 636 363,63
رصيد خارج الاستغلال ب=3ـ4	-3 636 363,63	-70 663,72	3 565 699,91
تغيرات الخزينة الشهرية ج=أ+ب	56 224 969,30	-73 679 294,36	-129 904 263,66
الخزينة الأوليةـدـ	422 636 629,50	87 136 787,50	-335 499 842,00-
الخزينة النهائية و=ج+د	478 861 598,80	13 457 493,12	-465 404 105,68
المصاريف المالية على التمويلات قصيرة الأجل			-

الإيرادات المالية على التوظيفات قصيرة الأجل			-
الخزينة النهائية المصححة ك=و+يط			-
رصيد الخزينة	478 861 598,80	13 457 493,12	-465 404 105,68

تحليل الانحرافات الخاصة بشهر جويلية :

❖ انحراف مقبوضات الإنتاج المباع غير ملائم في هذا الشهر، وهذا راجع إلى تحقق نسبة 24.11٪ فقط من مبيعات السميد والفرينة والنخالة مقارنة بما كان مقدرا.

❖ الانحراف المحقق في ايرادت الاستغلال الأخرى ملائم لحصول المؤسسة على إيرادات تأجير وسائل النقل وتقديم خدمات الصيانة والإصلاحات لمؤسسات أخرى.

❖ انحراف مشتريات المواد و اللوازم ملائم حيث تم شراء ما نسبته 53.53٪ مما كان مقدرا نظرا للتخفيض في حجم الإنتاج.

❖ انحراف النفقات الأخرى الخاصة بالخدمات ملائم، حيث أن المصاريف المنفقة قريبة مما كان متوقعا.

❖ انحراف نفقات المستخدمين ملائم، وذلك للتأخر في تسديد أجور ورواتب العمال بسبب مواجهة المؤسسة لصعوبات في السيولة.

❖ انحراف الضرائب والرسوم ملائم، وذلك لتراجع رقم أعمال المؤسسة.

وعموماً الرصيد المتولد عن عملية الاستغلال سالب والانحراف معتبر، مما أدى إلى أن يكون رصيد الخزينة المتولد عن نشاط المؤسسة في هذا الشهر سالب، إلا أن الخزينة الأولية قامت بتعديل رصيد الخزينة الشهرية بما يضمن لها السيولة الكافية.

8ـ الجدول (34): موازنة الخزينة الخاصة بشهر أوت الوحدة: دج

البيان	التنبوات	الإنجازات	الانحرافات
تدفقات خزينة الاستغلال			-
المقبوضاتـ1ـ	233 414 150,00	68 469 040,69	-164 945 109,31
مقبوضات الإنتاج المباع	233 414 150,00	66 666 550,00	-166 747 600,00
مبيعات السميد	168 696 000,00	36 430 775,00	-132 265 225,00
مبيعات الفرينة	32 675 900,00	15 214 875,00	-17 461 025,00-
مبيعات النخالة	32 042 250,00	15 020 900,00	-17 021 350,00-
إيرادات الاستغلال الأخرى		1 023 840,89	1 023 840,89
مبيعات بضائع		778 649,80	778 649,80
مدفوعاتـ2ـ	198 002 529,00	52 740 264,85	- 145 262 264,15
مشتريات بضائع	-	487 775,00	487 775,00
مشتريات مواد ولوازم	188 173 111,90	43 076 140,46	-145 096 971,44
القمح الصلب	152 063 636,40	27 018 178,19	-125 045 458,21
القمح اللين	29 250 000,00	13 233 769,14	-16 016 230,86
التغليف والتوضيب	3 659 475,55	1 033 262,45	- 2 626 213,10
قطع غيار وسائل النقل	300000,00	156 950,13	-143 049,87
قطع غيار الآلات	50000,00	62 108,77	12 108,77
المحروقات	200000,00	306 426,72	106 426,72
الغازـ الماء – الكهرباء	2100000,00	1 065 324,10	-1 034 675,90
الخيوط	150000,00	67 433,61	- 82 566,39
مشتريات أخرى	400000,00	132 687,35	-267 312,65
نفقات أخرى (خدمات)	557500,00	288 986,01	- 268 513,99
نقل	5000,00		- 5 000,00
إيجار	25000,00		-25 000,00
صيانة وإصلاحات	150000,00	1 200,00	- 148 800,00
إشهار	40000,00	4 280,00	-35 720,00
أتعاب محامي	200000,00	212 386,01	12 386,01
مصاريف انتقالات واستقبالات	100000,00	71 120,00	-28 880,00

بريد وموصلات	37500,00		-37 500,00
نفقات المستخدمين	5 784 539,00	7 559 846,49	1 775 307,49
رواتب وأجور	5 187 739,00	6 896 826,49	1 709 087,49
علاوات وتعويضات	501 800,00	628 620,00	126 820,00
مصاريف التكوين	95 000,00	34 400,00	- 60 600,00
ضرائب و رسوم	3 487 378,10	1 310 416,89	-2 176 961,21
الرسم على النشاط المهني (TAP)	3 267 798,10	1 102 223,00	-2 165 575,10
الدفع الجزافي (VF)	219 580,00	208 193,89	-11 386,11
مصاريف أخرى	-	17 100,00	17 100,00
رصيد الاستغلال أ=1-2	35 411 620,98	15 728 775,84	-19 682 845,14
تدفقات الخزينة خارج الاستغلال			-
المقبوضات-3		2 826 984,01	2 826 984,01
إيرادات مالية			-
زيادة رأس المال			-
ديون و قروض متوسطة و طويلة			-
إيرادات استثنائية		2 826 984,01	2 826 984,01
إعانات			-
مدفوعات-4	3 636 363,63	819,00	-3 635 544,63
استثمارات بما فيها الرسوم			-
تسديد ديون متوسطة و طويلة			-
توزيع الأرباح			-
مصاريف مالية		819,00	819,00
مصاريف استثنائية	3 636 363,63		-3 636 363,63
ضرائب على الأرباح		-	-
رصيد خارج الاستغلال ب=3-4	3 636 363,63-	2 826 165,01	6 462 528,64
تغيرات الخزينة الشهرية ج=أ+ب	31 775 257,35	18 554 940,85	-13 220 316,50
الخزينة الأولية-د	478 861 598,80	13 457 493,12	-465 404 105,68
الخزينة النهائية و=ج+د	510 636 856,20	32 012 433,97	-478 624 422,23
المصاريف المالية على التمويلات قصيرة الأجل			-

الإيرادات المالية على التوظيفات قصيرة الأجل			-
الخزينة النهائية المصححة ك=و+يط			-
رصيد الخزينة	510 636 856,20	32 012 433,97	-478 624 422,23

تحليل الانحرافات الخاصة بشهر أوت:

❖ انحراف مقبوضات الإنتاج المباع غير ملائم، وهذا راجع إلى تحقق نسبة 28.32٪ فقط من مبيعات السميد والفرينة والنخالة مقارنة بما كان مقدرا.

❖ الانحراف المحقق في إيرادات الاستغلال الأخرى ومبيعات البضائع ملائم.

❖ انحراف مشتريات المواد و اللوازم ملائم حيث تم شراء ما نسبته 22.87٪ مما كان مقدرا نظرا للتخفيض في حجم الإنتاج.

❖ انحراف النفقات الأخرى الخاصة بالخدمات ملائم كذلك، حيث أن المصاريف المنفقة فعليا أقل من المتوقعة.

❖ انحراف نفقات المستخدمين غير ملائم وذلك لتسديد أجور ورواتب العمال الخاصة بشهر جويلية في شهر أوت.

❖ انحراف الضرائب والرسوم ملائم وذلك لتراجع رقم أعمال المؤسسة.

وعموماً الرصيد المتولد عن عملية الاستغلال في هذا الشهر ايجابي إلا أن الانحراف غير ملائم نظرا لانخفاض نسبة المبيعات مما أدى إلى انخفاض رصيد الخزينة المتولد عن نشاط المؤسسة في هذا الشهر و الذي تم تدعيمه بالخزينة الأولية.

9ـ الجدول (35): موازنة الخزينة الخاصة بشهر سبتمبر الوحدة: دج

البيان	التنبوات	الإنجازات	الانحرافات
تدفقات خزينة الاستغلال			-
المقبوضات 1ـ	369 118 350,00	71 715 391,00	-297 402 959,00
مقبوضات الإنتاج المباع	369 118 350,00	69 957 350,00	-299 161 000,00
مبيعات السميد	266 164 800,00	43 947 975,00	-222 216 825,00
مبيعات الفرينة	52 284 950,00	13 854 775,00	-38 430 175,00
مبيعات النخالة	50 668 600,00	12 154 600,00	-38 514 000,00
إيرادات الاستغلال الأخرى		1 127 537,15	1 127 537,15
مبيعات بضائع		630 503,85	630 503,85
مدفوعات 2ـ	309 683 967,10	45 262 630,55	-264 421 336,55
مشتريات بضائع	-	629 705,96	629 705,96
مشتريات مواد ولوازم	297 807 751,20	35 968 910,70	-261 838 840,50
القمح الصلب	242 023 636,40	20 333 277,07	-221 690 359,33
القمح اللين	46 800 000,00	12 834 502,74	-33 965 497,26
التغليف والتوضيب	5 784 114,80	115 089,68	-5 669 025,12
قطع غيار وسائل النقل	300000,00	141 680,73	-158 319,27
قطع غيار الآلات	50000,00	111 245,40	61 245,40
المحروقات	200000,00	288 268,09	88 268,09
الغاز ـ الماء — الكهرباء	2100000,00	886 858,90	-1 213 141,10
الخيوط	150000,00	126 664,87	-23 335,13
مشتريات أخرى	400000,00	76 791,98	-323 208,02
نفقات أخرى (خدمات)	557500,00	885 597,63	328 097,63
نقل	5000,00		-5 000,00
إيجار	25000,00		-25 000,00
صيانة وإصلاحات	150000,00	94 590,12	-55 409,88
إشهار	40000,00	544 332,85	504 332,85
أتعاب محامي	200000,00	3 000,00	-197 000,00
مصاريف انتقالات واستقبالات	100000,00	137 563,99	37 563,99

بريد وموصلات	37500,00	106 111,67	68 611,67
نفقات المستخدمين	5 926 929,00	6 727 203,61	800 274,61
رواتب وأجور	5 330 129,00	6 114 721,61	784 592,61
علاوات وتعويضات	501 800,00	573 282,00	71 482,00
مصاريف التكوين	95 000,00	39 200,00	-55 800,00
ضرائب و رسوم	5 391 786,90	1 034 112,65	-4 357 674,25
الرسم على النشاط المهني (TAP)	5 167 656,90	842 994,00	-4 324 662,90
الدفع الجزافي (VF)	224 130,00	191 118,65	-33 011,35
مصاريف أخرى	-	17 100,00	17 100,00
رصيد الاستغلال أ=1ـ2	59 434 382,93	26 452 760,45	-32 981 622,48
تدفقات الخزينة خارج الاستغلال			-
المقبوضاتـ3			-
إيرادات مالية			-
زيادة رأس المال			-
ديون و قروض متوسطة و طويلة			-
إيرادات استثنائية			-
إعانات			-
مدفوعاتـ4	3 636 363,63	1 141 121,20	-2 495 242,43
استثمارات بما فيها الرسوم			-
تسديد ديون متوسطة و طويلة			-
توزيع الأرباح			-
مصاريف مالية		571 701,35	571 701,35
مصاريف استثنائية	3 636 363,63		-3 636 363,63
ضرائب على الأرباح		569 419,85	569 419,85
رصيد خارج الاستغلال ب=3ـ4	3 636 363,63-	1 141 121,20-	2 495 242,43
تغيرات الخزينة الشهرية ج=أ+ب	55 798 019,30	25 311 639,25	-30 486 380,05
الخزينة الأوليةـد	510 636 856,20	3 201 2433,97	-507 435 422,23
الخزينة النهائية و=ج+د	566 434 875,50	57 324 073,22	-509 110 802,28
المصاريف المالية على التمويلات قصيرة الأجل			-

الإيرادات المالية على التوظيفات قصيرة الأجل			-
الخزينة النهائية المصححة ك=و+يـط			-
رصيد الخزينة	566 434 875,50	57 324 073,22	- 509 110 802,28

تحليل الانحرافات الخاصة بشهر سبتمبر:

❖ انحراف مقبوضات الإنتاج المباع غير ملائم، وهذا راجع إلى تحقق نسبة 18.69٪ فقط من مبيعات السميد والفرينة والنخالة مقارنة بما كان مقدرا.

❖ الانحراف المحقق في ايرادت الاستغلال الأخرى ومبيعات البضائع ملائم.

❖ انحراف مشتريات المواد و اللوازم ملائم، حيث تم شراء ما نسبته 11.78٪ مما كان مقدرا نظرا للتخفيض في حجم الإنتاج.

❖ انحراف النفقات الأخرى الخاصة بالخدمات غير ملائم نظرا لارتفاع مصاريف الإشهار عما كان متوقعا، وكذا مصاريف الانتقالات والاستقبالات ومصاريف البريد والمواصلات.

❖ انحراف نفقات المستخدمين غير ملائم بسبب ارتفاع قيمة الرواتب و الأجور والعلاوات و التعويضات عن القيمة المتوقعة.

❖ انحراف الضرائب و الرسوم ملائم وذلك لتراجع رقم أعمال المؤسسة.

وعموماً الرصيد المتولد عن عمليات الاستغلال في هذا الشهر ايجابي إلا أن الانحراف غير ملائم، نظرا لانخفاض قيمة المبيعات مما أدى إلى انخفاض رصيد الخزينة المتولد عن نشاط المؤسسة في هذا الشهر عما كان متوقعا.

10ـ الجدول (36): موازنة الخزينة الخاصة بشهر أكتوبر الوحدة: دج

البيان	التنبؤات	الإنجازات	الانحرافات
تدفقات خزينة الاستغلال			-
المقبوضات1ـ	369 118 350,00	105 639 938,30	-263 478 411,70
مقبوضات الإنتاج المباع	369 118 350,00	103 921 307,40	-265 197 042,60
مبيعات السميد	266 164 800,00	65 768 782,40	-200 396 017,60
مبيعات الفرينة	52 284 950,00	25 320 875,00	-26 964 075,00
مبيعات النخالة	50 668 600,00	12 831 650,00	-37 836 950,00
إيرادات الاستغلال الأخرى		776 142,69	776 142,69
مبيعات بضائع		942 488,24	942 488,24
مدفوعات2ـ	309 942 657,10	100 063 062,20	-209 879 594,90
مشتريات بضائع		802 219,14	802 219,14
مشتريات مواد ولوازم	297 807 751,20	82 921 705,29	-214 886 045,91
القمح الصلب	242 023 636,40	50 652 072,15	-191 371 564,25
القمح اللين	46 800 000,00	29 390 886,01	-17 409 113,99
التغليف والتوضيب	5 784 114,80	1 297 011,32	-4 487 103,48
قطع غيار وسائل النقل	300000,00	137 033,66	-162 966,34
قطع غيار الآلات	50000,00	390 846,20	340 846,20
المحروقات	200000,00	340 364,30	140 364,30
الغاز ـ الماء – الكهرباء	2100000,00	580 101,66	-1 519 898,34
الخيوط	150000,00	82 562,07	-67 437,93
مشتريات أخرى	400000,00	39 837,61	-360 162,39
نفقات أخرى (خدمات)	557500,00	871 834,39	314 334,39
نقل	5000,00		-5 000,00
إيجار	25000,00	253 043,64	228 043,64
صيانة وإصلاحات	150000,00	328 255,50	178 255,50
إشهار	40000,00	57 091,75	17 091,75
أتعاب محامي	200000,00	147 201,00	-52 799,00
مصاريف انتقالات واستقبالات	100000,00	86 242,50	-13 757,50

بريد وموصلات	37500,00		-37 500,00
نفقات المستخدمين	6 199 819,00	13 596 964,98	7 397 145,98
رواتب وأجور	5 659 899,00	13 074 143,98	7 414 244,98
علاوات وتعويضات	504 920,00	499 021,00	-5 899,00
مصاريف التكوين	35 000,00	23 800,00	-11 200,00
ضرائب و رسوم	5 377 586,90	1 870 338,40	-3 507 248,50
الرسم على النشاط المهني (TAP)	5 167 656,90	1 414 404,00	-3 753 252,90
الدفع الجزافي (VF)	209 930,00	455 934,40	246 004,40
مصاريف أخرى			-
رصيد الاستغلال أ=1-2	59 175 692,93	5 576 876,13	-53 598 816,80
تدفقات الخزينة خارج الاستغلال			-
المقبوضات-3		2 000 186,00	2 000 186,00
إيرادات مالية			-
زيادة رأس المال			-
ديون و قروض متوسطة و طويلة			-
إيرادات استثنائية		2 000 186,00	2 000 186,00
إعانات			-
مدفوعات-4	3 636 363,63	1 287,00	-3 635 076,63
استثمارات بما فيها الرسوم			-
تسديد ديون متوسطة و طويلة			-
توزيع الأرباح			-
مصاريف مالية	-	1 287,00	1 287,00
مصاريف استثنائية	3 636 363,63		-3 636 363,63
ضرائب على الأرباح			-
رصيد خارج الاستغلال ب=3-4	-3 636 363,63	18 714,86	3 655 078,49
تغيرات الخزينة الشهرية ج=أ+ب	55 539 329,30	5 595 590,99	-49 943 738,31
الخزينة الأولية-د	566 434 875,50	57 324 073,22	-509 110 802,28
الخزينة النهائية و=ج+د	621 974 204,80	62 919 664,21	-559 054 540,59
المصاريف المالية على التمويلات قصيرة الأجل			-

الإيرادات المالية على التوظيفات قصيرة الأجل			-
الخزينة النهائية المصححة ك=و+يط			-
رصيد الخزينة	621 974 204,80	62 919 664,21	-559 054 540,59

تحليل الانحرافات الخاصة بشهر أكتوبر:

❖ انحراف مقبوضات الإنتاج المباع غير ملائم، وهذا راجع إلى تحقق نسبة 28.45٪ فقط من مبيعات السميد والفرينة والنخالة مقارنة بما كان متوقعا.

❖ الانحراف المحقق في إيرادات الاستغلال الأخرى و مبيعات البضائع ملائم.

❖ انحراف مشتريات المواد و اللوازم ملائم حيث تم شراء ما نسبته 26.60٪ مما كان مقدرا وهذا راجع إلى التخفيض في حجم الإنتاج.

❖ انحراف النفقات الأخرى الخاصة بالخدمات غير ملائم نظرا لارتفاع تكاليف الإيجار ومصاريف الصيانة والإصلاحات.

❖ انحراف نفقات المستخدمين غير ملائم نظرا لحصول عدد كبير من العمال في هذا الشهر على منح التقاعد النسبي.

❖ انحراف الضرائب و الرسوم ملائم وذلك لتراجع رقم أعمال المؤسسة.

وعموماً الرصيد المتولد عن عمليات الاستغلال في هذا الشهر ايجابي إلا أن الانحراف غير ملائم نظرا لانخفاض نسبة المبيعات، مما أدى إلى انخفاض رصيد الخزينة المتولد عن نشاط المؤسسة في هذا الشهر عما كان متوقعا والذي تم تدعميه بالخزينة الأولية.

11ـ الجدول (37): موازنة الخزينة الخاصة بشهر نوفمبر الوحدة: دج

البيان	التنبؤات	الإنجازات	الانحرافات
تدفقات خزينة الاستغلال			-
المقبوضات1ـ	100 464 400,00	73 691 257,37	26 773 142,63ـ
مقبوضات الإنتاج المباع	100 464 400,00	72 290 295,00	28 174 105,00ـ
مبيعات السميد	56 232 000,00	40 538 420,00	15 693 580,00ـ
مبيعات الفرينة	30 499 300,00	13 642 600,00	16 856 700,00ـ
مبيعات النخالة	13 733 100,00	18 109 275,00	4 376 175,00
إيرادات الاستغلال الأخرى		748 652,37	748 652,37
مبيعات بضائع		652 310,00	652 310,00
مدفوعاتـ2	91 423 381,50	22 542 758,57	68 880 622,93 ـ
مشتريات بضائع		640 300,00	640 300,00
مشتريات مواد ولوازم	83 903 730,90	14 665 521,07	69 238 209,83 ـ
القمح الصلب	51 900 000,00	5 065 052,21	46 834 947,79 ـ
القمح اللين	27 300 000,00	7 040 184,11	20 259 815,89 ـ
التغليف والتوضيب	1 503 730,90	1 135 874,56	367 856,34ـ
قطع غيار وسائل النقل	300000,00	233 501,50	66 498,50 ـ
قطع غيار الآلات	50000,00	118 424,68	68 424,68
المحروقات	200000,00	250 604,65	50 604,65
الغاز ـ الماء – الكهرباء	2100000,00	536 852,69	1 563 147,31 ـ
الخيوط	150000,00	201 768,10	51 768,10
مشتريات أخرى	400000,00	83 258,57	316 741,43ـ
نفقات أخرى (خدمات)	557500,00	251 387,07	306 112,93ـ
نقل	5000,00		5 000,00 ـ
إيجار	25000,00		25 000,00 ـ
صيانة وإصلاحات	150000,00	4 410,00	145 590,00ـ
إشهار	40000,00	15 304,50	24 695,50ـ
أتعاب محامي	200000,00	21 674,17	178 325,83ـ
مصاريف انتقالات واستقبالات	100000,00	210 268,40	110 268,40

بريد وموصلات	37500,00		- 37 500,00 -
نفقات المستخدمين	5 351 469,00	5 909 077,62	557 608,62
رواتب وأجور	4 811 549,00	5 326 486,62	514 937,62
علاوات وتعويضات	504 920,00	561 251,00	56 331,00
مصاريف التكوين	35 000,00	21 340,00	-13 660,00
ضرائب و رسوم	1 610 681,60	1 059 372,81	-551 308,79
الرسم على النشاط المهني (TAP)	1 406 501,60	894 042,00	-512 459,60
الدفع الجزافي (VF)	204 180,00	156 330,81	-47 849,19
مصاريف أخرى		17 100,00	17 100,00
رصيد الاستغلال أ=1ـ2	9 041 018,50	51 148 498,80	42 107 480,30
تدفقات الخزينة خارج الاستغلال			-
المقبوضات3		103 366,60	103 366,60
إيرادات مالية			-
زيادة رأس المال			-
ديون و قروض متوسطة و طويلة			-
إيرادات استثنائية		103 366,60	103 366,60
إعانات			-
مدفوعات4		172 464,50	172 464,50
استثمارات بما فيها الرسوم			-
تسديد ديون متوسطة و طويلة			-
توزيع الأرباح			-
مصاريف مالية	-	2 164,50	2 164,50
مصاريف استثنائية		170 300,00	170 300,00
ضرائب على الأرباح			-
رصيد خارج الاستغلال ب=3ـ4		69 097,90-	-69 097,90
تغيرات الخزينة الشهرية ج=أ+ب	9 041 018,50	51 079 401,00	42 038 382,50
الخزينة الأوليةـد	621 974 204,80	62 919 664,21	-559 054 540,59
الخزينة النهائية و=ج+د	631 015 223,30	113 999 065,22	-517 016 158,08
المصاريف المالية على التمويلات قصيرة الأجل			-

الإيرادات المالية على التوظيفات قصيرة الأجل			-
الخزينة النهائية المصححة ك=و+يـط			-
رصيد الخزينة	631 015 223,30	113 999 065,22	-517 016 158,08

تحليل الانحرافات الخاصة بشهر نوفمبر:

❖ انحـراف مقبوضـات الإنتاج المباع غير ملائم، إلا أنه أفضل من الأشهر السابقة حيث تحققت نسبة 72٪ من مبيعات المؤسسة حسب ما كان مقدرا.

❖ الانحراف المحقق في إيرادات الاستغلال الأخرى ومبيعات البضائع ملائم.

❖ انحـراف مشتريات المواد و اللوازم ملائـم، حيث تم شراء ما نسبته 16.81٪ فقط مما كان مقدرا نظرا للتخفيض في حجم الإنتاج.

❖ انحراف النفقات الأخرى الخاصة بالخدمات ملائم، وذلك لانخفاض مصاريف الصيانة والإشهار والنقل.

❖ انحـراف نفقـات المستخدمين ملائـم حيث أن المصاريف المنفقة قريبة جدا من تلك المتنبأ بها.

❖ انحراف الضرائب و الرسوم ملائم وذلك لتراجع رقم أعمال المؤسسة.

وعموماً الرصيد المتولد عن عمليات الاستغلال في هذا الشهر ايجابي والانحراف ملائـم ومعتبر، وهـذا مـا يعكس أن نتيجة الاستغلال كانت جيدة في هذا الشهر، مما أدى إلى ارتفـاع رصـيد الخـزينة المتولد عـن نـشاط المؤسسة في هـذا الـشهر عمـا كـان متوقعا ، بالإضافة إلى تدعيمه بالخزينة الأولية.

12ـ الجدول (38): موازنة الخزينة الخاصة بشهر ديسمبر الوحدة: دج

البيان	التنبؤات	الإنجازات	الانحرافات
تدفقات خزينة الاستغلال			-
المقبوضاتـ1ـ	346 004 300,00	70 414 321,30	ـ275 589 978,70
مقبوضات الإنتاج المباع	346 004 300,00	69 818 175,00	ـ276 186 125,00
مبيعات السميد	254 918 400,00	42 186 345,00	ـ212 732 055,00
مبيعات الفرينة	43 570 900,00	16 405 204,00	ـ27 165 696,00
مبيعات النخالة	47 515 000,00	11 226 625,00	ـ36 288 375,00
إيرادات الاستغلال الأخرى		395 139,36	395 139,36
مبيعات بضائع		201 006,94	201 006,94
مدفوعاتـ2ـ	337 017 356,10	40 823 758,40	ـ296 193 597,70
مشتريات بضائع		257 601,57	257 601,57
مشتريات مواد ولوازم	324 513 664,90	21 439 845,72	ـ303 073 819,18
القمح الصلب	266 867 901,90	14 338 318,56	ـ252 529 583,34
القمح اللين	49 000 000,00	4 116 029,63	ـ44 883 970,37
التغليف والتوضيب	5 445 763,00	781 993,84	ـ4 663 769,16
قطع غيار وسائل النقل	300000,00	48 965,56	ـ251 034,44
قطع غيار الآلات	50000,00	589 659,74	539 659,74
المحروقات	200000,00	179 753,32	ـ 20 246,68
الغاز ـ الماء – الكهرباء	2100000,00	1 229 437,15	ـ870 562,85
الخيوط	150000,00	75 921,73	ـ74 078,27
مشتريات أخرى	400000,00	79 766,19	ـ 320 233,81
نفقات أخرى (خدمات)	557500,00	4 156 877,03	3 599 377,03
نقل	5000,00	2 412 573,24	2 407 573,24
إيجار	25000,00	185 997,90	160 997,90
صيانة وإصلاحات	150000,00	429 674,08	279 674,08
إشهار	40000,00	85 163,05	45 163,05
أتعاب محامي	200000,00	753 894,97	553 894,97
مصاريف انتقالات واستقبالات	100000,00	162 517,04	62 517,04

بريد وموصلات	37500,00	127 055,75	89 555,75
نفقات المستخدمين	6 831 489,00	10 314 487,78	3 482 998,78
رواتب وأجور	6 147 210,00	9 281 771,53	3 134 561,53
علاوات وتعويضات	649 279,00	537 085,00	-112 194,00
مصاريف التكوين	35 000,00	495 631,25	460 631,25
ضرائب و رسوم	5 114 702,20	1 142 892,15	-3 971 810,05
الرسم على النشاط المهني (TAP)	4 844 060,20	867 438,00	-3 976 622,20
الدفع الجزافي (VF)	270 642,00	275 454,15	4 812,15
مصاريف أخرى		3 512 054,15	3 512 054,15
رصيد الاستغلال أ=1_2	8 986 943,93	29 590 562,90	20 603 618,97
تدفقات الخزينة خارج الاستغلال			-
المقبوضات_3		2 963 667,00	2 963 667,00
إيرادات مالية			-
زيادة رأس المال			-
ديون و قروض متوسطة و طويلة			-
إيرادات استثنائية		2 963 667,00	2 963 667,00
إعانات			-
مدفوعات_4	36 036 363,63	50 223 012,37	14 186 648,74
استثمارات بما فيها الرسوم			-
تسديد ديون متوسطة و طويلة	32 400 000,00	15 378 531,77	-17 021 468,23
توزيع الأرباح			-
مصاريف مالية	429 356,00		-429 356,00
مصاريف استثنائية	3 636 363,63	34 844 480,60	31 208 116,97
ضرائب على الأرباح			-
رصيد خارج الاستغلال ب=3_4	36 036 363,63-	47 259 345,37-	-11 222 981,74
تغيرات الخزينة الشهرية ج=أ+ب	27 049 419,70-	17 668 782,40	9 380 637,30
الخزينة الأولية_د	631 015 223,30	113 999 065,22	-517 016 158,08
الخزينة النهائية و=ج+د	603 965 803,60	96 330 282,84	-507 635 520,76
المصاريف المالية على التمويلات قصيرة الأجل			-

الإيرادات المالية على التوظيفات قصيرة الأجل			-
الخزينة النهائية المصححة ك=و+يط			-
رصيد الخزينة	603 965 803,60	96 330 282,84	-507 635 520,76

تحليل الانحرافات الخاصة بشهر ديسمبر:

❖ انحراف مقبوضات الإنتاج المباع ملائم، وهذا راجع إلى تحقق نسبة 19.94٪ فقط من مبيعات السميد والفرينة والنخالة مقارنة بما كان مقدرا.

❖ انحرافات إيرادات الاستغلال الأخرى ومبيعات البضائع ملائم .

❖ انحراف مشتريات المواد واللوازم ملائم، حيث تم شراء ما نسبته 6.48٪ مما كان مقدرا نظرا للتخفيض في حجم الإنتاج .

❖ انحراف النفقات الأخرى الخاصة بالخدمات غير ملائم، وذلك لتحمل المؤسسة لأعباء كبيرة في هذا الشهر أكثر مما كان متوقعا، حيث قامت بتسديد مصاريف الإيجار والصيانة ولإصلاحات وكانت مصاريف باهضة .

❖ انحراف نفقات المستخدمين غير ملائم، نظرا لارتفاع مصاريف الرواتب والأجور ومصاريف التكوين بالإضافة إلى حصول عدد من العمال على التقاعد النسبي.

❖ انحراف الضرائب والرسوم ملائم نظرا لتراجع رقم أعمال المؤسسة .

وعموماً الرصيد المتولد عن عمليات الاستغلال في هذا الشهر إيجابي والانحراف ملائم ومعتبر، وهو ما يعكس أن نتيجة الاستغلال كانت جيدة في هذا الشهر، إلا أن العمليات خارج الاستغلال والمتمثلة في المصاريف الاستثنائية التي تزامنت مع نهاية السنة وتسديد قسط من الديون المتوسطة والطويلة الأجل في هذا الشهر، أدت إلى أن يكون رصيد الخزينة المتولد عن نشاط المؤسسة سالبا، ولكن تم تدعيمه بالخزينة الأولية التي حافظت على السيولة في المؤسسة .

من خلال المقارنة بين التنبؤات والانجازات الخاصة بكل شهر يلاحظ أن الانحرافات كبيرة والسبب الأساسي هو تراجع رقم الأعمال، كما يلاحظ عدم الاستخدام الجيد للنقدية المتاحة من خلال رصيد الخزينة في نهاية كل شهر. في هذه

الحالة كان من المفروض تقويم التنبؤات النقدية للأشهر المقبلة حتى لا يستمر تضخم الانحرافات، وبالتالي الابتعاد عن الأهداف الموضوعة، والذي يؤدي إلى ارباك الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة، وهذا يتطلب إعداد موازنات تقديرية مرنة (متغيرة) عوض الموازنة الثابتة (الجامدة) .

ويقتضي مبدأ المرونة إعداد أكثر من موازنة، كل واحدة تبنى على فروض مختلفة تبعا للحالة الاقتصادية (حالة رواج، كساد، معدل نمو عادي). وبالطبع سيؤدي التباين في الحالة الاقتصادية المتوقعة إلى تباين في تقدير العناصر التي تتضمنها الموازنة كحجم المبيعات، ومعدلات التحصيل وحجم الاستثمار في الأصول المختلفة وغيرها. وبالتالي يتم الحصول على موازنات تقديرية تعطي كل منها معلومات مختلفة بشأن رصيد الخزينة الشهري.

يعد ذلك يتم المفاضلة بين الموازنات البديلة على أساس مدى ملاءمتها للظروف الاقتصادية، حيث يتم وضع الموازنة التي تعكس حالة الكساد محل التنفيذ وتستبعد الموازنات الأخرى، وهكذا يمكن متابعة رصيد الخزينة متابعة جيدة.

المبحث الثاني

إجراءات رفع كفاءة إدارة الخزينة

نتناول في هذا المبحث تسيير احتياجات رأس المال العامل وتحديد الحجم الأمثل للنقدية الواجب الاحتفاظ به وكذا قرارات التوظيف والتمويل.

المطلب الأول

تسيير عناصر احتياجات رأس المال العامل

إن أهم العوامل التي تساعد على زيادة فعالية إدارة الخزينة هو اللعب على تخفيض إحتياجات رأس المال العامل. وسوف نتعرف على تسيير مؤسسة مطاحن الحضنة لعناصر إحتياجات رأس المال العامل، حيث نأخذ في الإعتبار العناصر المرتبطة بالإستغلال من مخزون وعملاء وموردين، بإعتبارها العناصر الأكثر تأثيرا في مستويات الإحتياج في رأس المال العامل من جهة ولكونها الأكثر إرتباطا بحجم رقم الأعمال من جهة أخرى.

أولاً- المخزون:

المخزون الوسطي في مؤسسة مطاحن الحضنة يقدر بـ (64523) قنطار من القمح الصلب والقمح اللين، وقيمته تقدر بـ (124852005 دج).

المؤسسة تستهلك يوميا (7000) قنطارا من المواد الأولية في حالة إستغلال الطاقة الإنتاجية 100%، أي أن هذه الكمية تكفي لمدة 9 أيام فقط. لكن المؤسسة حاليا – حسب مسؤولي المؤسسة – تستهلك (2380) قنطار يوميا، أي أنها تشتغل بطاقة إنتاجية قدرها 34%، وهذه الكمية تكفي إذن لمدة 27 يوما.

ومن أجل تحليل أكثر لإدارة المخزون نحاول التعرف على سرعة دوران المخزونات خلال السنة.

من خلال الكشوفات المحاسبية للمؤسسة وبعد التعرف على قيمة المخزون الوسطي للمواد الأولية والتي تقدر بـ (12485005دج)، وقيمة المواد المستهلكة والتي تقدر بـ (921546933.07 دج)، تم حساب سرعة دوران مخزون المواد الأولية كما يلي:

سرعة دوران مخزون المواد الأولية = (المخزون الوسطي/المواد المستهلكة) ×360 يوم

= (124858005/ 921546933.07)× 360 يوم

=48.77 يوم

أي أن مخزون المواد الأولية يدور مرة كل 48.77 يوما بدلا من المعدل النظري المأخوذ بعين الاعتبار من مسؤولي المؤسسة وهو 27.11 يوما. والفارق بين الرقمين يفسر على أنه عدد أيام التعطلات والتوقف عن الإنتاج وتخفيض حجم الإنتاج اليومي، والعطل بما فيها شهر أوت المخصص للصيانة السنوية للآلات والتجهيزات، وهذا يعكس عدم وجود سياسة واضحة للتخزين التي تأخذ بعين الاعتبار الحالة المالية للمؤسسة . في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن ترفع من سرعة دوران المخزون وذلك بالتخفيض في المخزون الوسطي للمواد الأولية والمحافظة على مستوى يضمن الاحتياجات الإنتاجية، بحيث تتجنب الشراء بكميات كبيرة ومن ثم تسهل عملية تسديد مستحقات الموردين .

ثانياً- العملاء:

المدة المنوحة للزبائن قصد تسديد المستحقات ـ حسب مسؤولي المؤسسة ـ هو شهر على الأكثر، ومن أجل تحليل أكثر لإدارة العملاء و التعرف على المدة المنوحة للزبائن نقوم بحساب سرعة دوران الزبائن . ومن خلال الكشوفات المحاسبية وبعد التعرف على قيمة الزبائن والتي تقدر بـ (157005404.2دج) ورقم الأعمال الخاضع للرسم والذي يقدر بـ (1045102287.50دج)، تم الحصول على ما يلي:

سرعة دوران قروض العملاء = (الزبائن/رقم الأعمال الخاضع للرسم) × 360 يوم

= (1045102287.5/103336879.7) ×360 يوم

= 35.53 يوم

هـذا يعني أن عنصر العمـلاء يدور مـرة واحدة في كل 35.53 يوما . أي أن المدة الفعلية الممنوحة للـزبائن هـي 35.53 يوما ، وهـو مـا يدل على أن هناك تأخر في تسديد مستحقات الـزبائن بمعـدل 35.53 يوما . وهـذه المدة الممنوحة للزبائن يجب مقارنتها مع مـدة القـروض المتحصل عليها مـن المـوردين للتعـرف علـى مـدى تطبيق المؤسـسة لقاعـدة التحصيل قبل التسديد.

ثالثاً- الموردون:

مـن أجل التعرف على المدة المتحصل عليها من الموردين نقوم بحساب سـرعة دوران الموردين . بعد التعرف على قيمة الموردين والتي تقدر بـ (73024482.52دج) ومشتريات المواد واللوازم والمقدرة بـ (1042480605دج) تم الحصول على ما يلي:

سـرعة دوران الموردين = (الموردين / مشتريات المواد واللوازم) × **360** يوم

= (73024482.52 / 1042480605) × 360 يوم

= 25.21 يوم

أي أن المـدة الفعلية المتحصل عليها مـن المـوردين هـي 25.21 يوما ، وإذا كانـت المـدة الممنوحة للمؤسسة مـن أجل تسديد مورديها هي 10 أيام، هذا يعني أنها تتأخر في التسديد لمدة 15.21 يوما نتيجة الصعوبات المالية التي تمر بها ، وفضلا عن هذا التأخر فـإن سـرعة دوران العمـلاء هـي 35.53 يوما ، وهـذا يـؤدي إلى ظهـور عجـز في التسديد حيث يمكن أن تواجه المؤسسة مشاكل ومصاعب متنوعة .

لـذلك علـى المؤسـسة بـذل مجهـودات تفاوضـية مـع مـوردها مـن أجـل الإبطـاء في تسديد المستحقات بما يتناسب والمدة الممنوحة للزبائن، أو البحث عن موردين جدد .

ومـن جهـة أخـرى علـى المؤسسة البحث عـن زبـائن جـدد حتـى تتمكـن مـن فـرض شروطها والتقليل في المدة الممنوحة للزبائن . وبهذا يمكنها الاستفادة أكثر من الموردين أي بـزيادة مـدتهم وتخفيض مـدة الـزبائن حتـى تستفيد من الفرق بين المدتين بالمبلغ الذي يعتبر تمويل خارجي إضافي وبدون فوائد عليه .

المطلب الثاني

الحجم الأمثل للنقدية

لتحديد الحجم الأمثل للنقدية الواجب الاحتفاظ به لدى مؤسسة مطاحن الحضنة، يتعين علينا استخدام أحد النماذج الرياضية والتي تكون أكثر واقعية. وقد تم اختيار نموذج ميلر وأور باعتباره تكملة لنموذج بومول، ويأخذ بعين الاعتبار ميزة عدم التأكد التي تتصف بها التدفقات الداخلة والخارجة، فهو نموذج احتمالي عشوائي يعتبر أن حجم النقدية المطلوب وكذا معدل استخدامها يتسمان بعدم الثبات، كما يصعب التنبؤ بهما وهو ما يوافق دراسة هذه الحالة.

يقوم نموذج ميلر على تحديد ثلاثة معالم هي: تحديد نقطة العودة (Z)، تحديد الحد الأقصى (H)، متوسط رصيد النقدية.

أولاً- تحديد نقطة العودة (Z):

$$Z = \sqrt[3]{3A\delta^2 / 4\ I}$$

حيث أن:

1. التكاليف الثابتة لحصول المؤسسة على الأموال هي A = 200 دج
2. معدل الفائدة على توظيف الفوائض هو I = 5 % سنويا.
3. لذلك فالمعدل اليومي لتوظيف الفوائض هو I = 0.01388889 ٪ يوميا.
4. التباين الذي يقيس مدى تقلب صافي التدفق النقدي اليومي هو(δ^2):

لحساب التباين نأخذ عينة عشوائية لصافي التدفق النقدي اليومي عدد وحداتها 40 يوما من سنة (2001) يتم اختيارها بالاعتماد على جدول الأرقام العشوائية، بعد استبعاد أيام العطل.

$$\delta^2 = \frac{\sum_{i=0}^{N} \left(X_i - \overline{X}\right)^2}{N}$$

حيث: X_i: صافي التدفق النقدي اليومي.

$\overline{X}$: المتوسط الحسابي لصافي التدفق النقدي اليومي.

N: عدد المشاهدات (الأيام).

ـ حساب المتوسط الحسابي لصافي التدفق النقدي اليومي:

$$\overline{X} = \frac{\sum_{i=1}^{N} X_i}{N}$$

$$\overline{X} = \frac{10866884414}{40}$$

$$\overline{X} = 460102094\ .9$$

ـ حساب التباين:

$$\delta^2 = \frac{\sum_{i=0}^{N} \left(X_i - \overline{X}\right)^2}{N}$$

$$= \frac{1,34898E\ \ +19}{40}$$

$$\delta^2 = 3.37246\ \ E + 17$$

والجدول (39): يبين طريقة حساب هذه المتغيرات.

الجدول (39)

حساب تباين صافي التدفق النقدي اليومي

الوحدة: دج

$(X_i-\overline{X})^2$	$X_i-\overline{X}$	$\overline{X}$	X_i	
6,45621E+18	2540906907	460102093,9	3001009001	1
2,60739E+16	-161474143,9	460102093,9	298627950	2
7,525E+16	-274317353,4	460102094,9	185784741,5	3
1,84946E+17	-430053974,4	460102094,9	30048120,5	4
4,47334E+16	-211502810,7	460102094,9	248599284,2	5
2,77924E+16	-166710674,4	460102094,9	293391420,5	6
4,13484E+17	-643027233,4	460102094,9	-182925138,5	7
3,2277E+16	-179658003,4	460102094,9	280444091,5	8
3,45158E+16	-185784253,4	460102094,9	274317841,5	9
3,87073E+16	-196741753,4	460102094,9	263360341,5	10
4,06616E+16	-201647327,2	460102094,9	258454767,7	11
2,83874E+15	53279870,8	460102094,9	513381965,7	12
4,66195E+16	-215915377,2	460102094,9	244186717,7	13
4,15769E+17	-644801283,4	460102094,9	-184699188,5	14
4,84028E+16	-220006266,4	460102094,9	240095828,5	15
4,90318E+16	-221431266,4	460102094,9	238670828,5	16
3,02792E+17	-550265721,4	460102094,9	-90163626,47	17
7,53956E+16	-274582621,4	460102094,9	185519473,5	18
1,53074E+16	123722921,1	460102094,9	583825016	19
1,15473E+17	-339813536,7	460102094,9	120288558,2	20
1,20343E+17	-346904897,3	460102094,9	113197197,6	21
3,84632E+16	-196120360,7	460102094,9	263981734,2	22

23	250039284,2	460102094,9	-210062810,7	4,41264E+16
24	231855859,7	460102094,9	-228246235,2	5,20963E+16
25	249739284,2	460102094,9	-210362810,7	4,42525E+16
26	81539718	460102094,9	-378562376,9	1,43309E+17
27	239106784,2	460102094,9	-220995310,7	4,88389E+16
28	234140659,7	460102094,9	-225961435,2	5,10586E+16
29	-29094169,5	460102094,9	-489196264,4	2,39313E+17
30	220975918,2	460102094,9	-239126176,7	5,71813E+16
31	216525918,2	460102094,9	-243576176,7	5,93294E+16
32	61601168	460102094,9	-398500926,9	1,58803E+17
33	955757753,7	460102094,9	495655658,8	2,45675E+17
34	91294179,15	460102094,9	-368807915,8	1,36019E+17
35	87631064,15	460102094,9	-372471030,8	1,38735E+17
36	-128816714	460102094,9	-588918808,9	3,46825E+17
37	70028368	460102094,9	-390073726,9	1,52158E+17
38	-180592775,5	460102094,9	-640694870,4	4,1049E+17
39	519152600	460102094,9	59050505,1	3,48696E+15
40	516602587,6	460102094,9	56500492,7	3,19231E+15
Σ	10866884414			1,34898E+19

تتحدد قيمة(Z) إذن كما يلي:

$$z^* = \sqrt[3]{\frac{3 \times 200 \times 3.37246E+17}{4 \times 0.01388889}} = 15385920.68$$

ثانياً- تحديد الحد الأقصى (H) :

$$H^* = 3 .Z^*$$
$$= 3 \times 15385920.68$$
$$= 46157762.04$$

ثالثاً- متوسط رصيد النقدية :

متوسط رصيد النقدية

$$= (H^*+Z^*)/3$$
$$=61543682.72/3$$
$$=020514560.91$$

هذا يعني أنه عندما يصل رصيد النقدية إلى الحد الأقصى عند النقطة H الموافقة لـ(4615762.04 دج) يتم توظيف الأموال الفائضة وتتمثل في الفرق بين الحد الأقصى (H) ونقطة العودة (Z) أي بمقدار (30771841.36 دج) وعندما يصل رصيد النقدية إلى الصفر يتم طلب كمية من الأموال قدرها (15385920.68 دج) تسمح بعودة رصيد النقدية إلى النقطة (Z). وطالما أن رصيد النقدية يقع بين الحدين الأقصى والأدنى فإنه لا تتم عمليات توظيف أو طلب للأموال.

وبالطبع المؤسسة باعتبارها تواجه قدرا كبيرا من عدم التأكد بشأن تدفقاتها النقدية ، فهي لا تنتظر حتى يصل رصيد النقدية إلى الصفر، ثم تقوم بطلب الأموال من البنك، أضف إلى ذلك أن المؤسسة لا تتسم بالجرأة في تحمل المخاطر، لذا يصبح من الضروري أن يكون الحد الأدنى لرصيد النقدية أكبر من الصفر، وهوبذلك يعتبر رصيد أمان للمؤسسة.

للإشارة أن رصيد الأمان يحدده المسؤولون في المؤسسة بحسب الخبرة بـ(10.000.000.00 دج).

في ظل وجود رصيد الأمان تتحدد نقطة العودة (Z) والحد الأقصى (H) ومتوسط رصيد النقدية بالمعادلات التالية:

$$Z = Z^*+D$$
$$= 15385920.68 +10.000.000.00$$
$$= 25385920.68 \text{ D.A}$$

$$H = 3Z - 2D$$
$$= 3 \times 25385920.68 - 2 \times 10.000.000.00$$
$$= 56157762.04 \text{ D.A}$$

متوسط رصيد النقدية $= (H+Z)/3 + D$

$$= (56157762.04 + 25385920.68) / 3 + 10.000.000.00$$
$$= 37181227.57 \text{ D.A}$$

هذا يعني أنه عندما يصل رصيد النقدية إلىالحد الأقصى عند النقطة (H) الموافقة لـ(56157762.04دج) يتم توظيف الأموال الفائضة، وعندما يصل رصيد النقدية إلى (10.000.000.00 دج) فإنه يتم طلب كمية من الأموال تسمح بالرجوع إلى نقطة العودة (Z) الموافقة لـ (25385920.68دج).

وطالما أن رصيد النقدية يقع بين الحدين الأقصى والأدنى فإنه لا تتم عمليات توظيف أو طلب على الأموال.

المطلب الثالث

قرارات التمويل والتوظيف

بعد تحديد الحد الأقصى والحد الأدنى للنقدية ونقطة العودة يمكن اتخاذ قرارات التمويل والتوظيف من خلال الجدول التالي:

جدول (40)

الرصيد الأمثل للخزينة

	الخزينة الشهرية	الخزينة الأولية	رصيد الخزينة	الرصيد الأمثل للخزينة	الأموال الموظفة	الأموال المطلوبة
جانفي	-544617977.49	772288948.48	227670970.99	25385920.68	202285050.2	-
فيفري	18651072.2	25385920.68	44036992.88	44036992.88	-	-
مارس	17687516.6	44036992.88	61724509.48	25385920.68	36338588.8	-
أفريل	-35459801.35	25385920.68	-10073880.67	25385920.68	-	35459801.35
ماي	-168008830.1	25385920.68	-142622909.4	25385920.68	-	168008830.1
جوان	26685859.23	25385920.68	52071779.91	52071779.91	-	-
جويلية	-73679294.36	52071779.91	-21607514.45	25385920.68	-	46993435.13
أوت	18554940.85	25385920.68	43940861.53	43940861.53	-	-
سبتمبر	25311639.25	43940861.53	69252500.78	25385920.68	43866580.1	-
أكتوبر	5595590.9	25385920.68	30981511.58	30981511.58	-	-
نوفمبر	51079401	30981511.58	82060912.58	25385920.68	56674991.9	-
ديسمبر	-17668782.4	25385920.68	7717138.28	25385920.68	-	17668782.4
المجموع					339165211	268130848.98

ويمكننا مقارنة الرصيد الأمثل للخزينة في نهاية كل شهر باستخدام نموذج ميلر وأور مع رصيد الخزينة المحصل عليه في نهاية كل شهر من خلال الجدول (41) والشكل (29).

جدول (41)

تضخم رصيد الخزينة الشهري

	الخزينة الشهرية	الخزينة الأولية	رصيد الخزينة الشهري
جانفي	-544617977.49	772288948.48	227670970.99
فيفري	18651072.2	227670970.99	246322043.11
مارس	17687516.6	246322043.11	264009559.77
أفريل	-35459801.35	264009559.77	228549758.42
ماي	-168008830.1	228549758.42	60540928.27
جوان	26685859.23	60540928.27	87136787.5
جويلية	-73679294.36	87136787.5	13457493.12
أوت	18554940.85	13457493.12	32012433.97
سبتمبر	25311639.25	32012433.97	57324073.22
أكتوبر	5595590.9	57324073.22	62919664.21
نوفمبر	51079401	62919664.21	113999065.22
ديسمبر	-17668782.4	113999065.22	96330282.84

يلاحظ من خلال الشكل (29) والجدول (41) تضخم رصيد الخزينة الشهري خاصة في الخمس أشهر الأولى، حيث أن هناك رصيد نقدي عاطل لا يدر أرباحا على المؤسسة، وهذا ما يجعل المؤسسة تتحمل تكاليفا تدعى بتكاليف الاحتفاظ بالنقدية أو تكاليف الفرصة، ومعناه الربح الذي تضيعه المؤسسة نظرا لعدم توظيف تلك الأموال.

وبما أن المؤسسة تتعامل مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية فقط فيما يخص التمويل أو التوظيف، فإن تكلفة الاحتفاظ بالنقدية المجمدة في حسابات المؤسسة تتمثل في الفائدة المدينة للفائض النقدي في شهر جانفي والذي كان من الممكن للمؤسسة أن توظفه لمدة 6 أشهر.

$$\text{الفائدة المدنية} = \frac{V.T.J}{36000}$$

حيث V: قيمة الأموال الموظفة = 202 285 050.2 دج.

T: معدل الفائدة المدينة على توظيف الفوائض = 5٪ سنويا.

J: عدد الأيام = 180يوما.

$$5057126.55 = \frac{202285050.2OX5X180}{36000}$$ =الفائدة المدينة.

يلاحظ أن المؤسسة ضيعت فرصة توظيف الفائض النقدي في شهر جانفي والذي كان من الممكن أن يحقق ربما قدره (5057126.55دج) في نهاية شهر جوان.

وفي شهر مارس هناك فائض نقدي يزيد عن الحد الأقصى للنقدية الواجب الاحتفاظ بها في المؤسسة، كان من الممكن توظيفه، إلا أنه في شهر أفريل تواجه المؤسسة احتياجات مالية تستطيع تغطيتها بالتنازل عن توظيف الفائض النقدي في شهر مارس.

أما في شهر ماي تواجه المؤسسة احتياجات مالية كبيرة، وهنا مسير الخزينة مخير بين التنازل عن توظيف الفائض النقدي في شهر جانفي وتحمل خسارة الفائدة، أو اللجوء إلى قروض جديدة لسد احتياجات المؤسسة ومدة هذا القرض تدوم حتى الحصول على المبلغ الموظف في شهر جويلية، أي أنه على المؤسسة طلب أموال من البنك لمدة شهرين. وهذا الإجراء سوف تتحمل المؤسسة من ورائه تكلفة نفاذ النقدية المتمثلة في الفائدة الدائنة والتي تحسب كما يلي:

$$\frac{V.T.J}{36000}$$ = الفائدة الدائنة

حيث V : قيمة الأموال المطلوبة = 168008 830.1دج.

T: معدل الفائدة الدائنة = 8.5٪ سنويا.

J: عدد الأيام = 60يوما

$$2380125.09 = \frac{168008830.1X8.5X60}{36000}$$ = الفائدة الدائنة

ويلاحظ هنا أن المؤسسة تحملت تكلفة النفاذ والتي تقدر بـ(2380 125.09 دج).

ومن خلال الاختيارات المطروحة أمام مسير الخزينة يفضل اللجوء إلى قروض جديدة بدل التنازل عن توظيف الفائض النقدي في شهر جانفي، لأن المؤسسة سوف تستفيد من الفارق بين الفائدة المدينة والفائدة الدائنة في شهر جويلية.

الفائدة المدنية – الفائدة الدائنة = 126.55 5057 – 125.09 2380

= 000.65 2677 دج.

في شهر جوان وجويلية تكون النقدية في حدود معيار أمثل بحيث لا تقوم المؤسسة بعمليات توظيف أو تمويل إلى غاية شهر سبتمبر أين تقوم بتوظيف الفائض النقدي المقدر بـ(580.1 43866 دج) ثم توظيف الفائض النقدي في شهر أكتوبر المقدر بـ(56.674991.9 دج) ثم طلب التمويل في شهر ديسمبر بمقدار (17668782.4 دج).

والمعيار هنا في عملية التمويل والتوظيف هي السيولة أولا ثم المردودية، حيث يقتضي الأمر المقارنة بين تكلفة التمويل قصير الأجل ومردودية الأموال الموظفة.

ومن خلال هذه الحالة يلاحظ أن اللجوء إلى قروض قصيرة الأجل أثناء الاحتياج إلى السيولة يكون أقل تكلفة من الاحتفاظ بصفة دائمة بفائض من الأموال.

خـــاتمة

لقد شمل موضوع هذا البحث دراسة الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، وذلك لما لها من أهمية على التوازن المالي في المدى القصير، حيث أن كل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة والمتعلقة بكل جوانب نشاطها ينعكس أثرها المباشر على الخزينة، هذه الأخيرة تعتبر صورة تترجم فيها كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

إن التسيير الفعال للخزينة لا يتحقق إلا من خلال التسيير الأمثل للموارد المالية للمؤسسة، وبالتالي ضمان الموارد اللازمة في الوقت المناسب، والوصول إلى هذه الوضعية مرهون بالقرارات المالية التي يتخذها مسير المؤسسة في كل حالات الخزينة، وخاصة ما يتعلق بتوظيف فوائض الخزينة التي تمكن المؤسسة من تحقيق عوائد وتساعد على تفادي الوقوع في حالات العجز.

ويعتبر تسيير الخزينة انشغال دائم للمؤسسة، كما أن الاهتمام الأولي لمسير الخزينة وشغله الشاغل هو ضمان استمراريتها الذي لا يتم إلا بتسديد ديونها في مواعيدها، والتسيير الجيد للخزينة لا يكمن فقط في عمليات التحصيل والإنفاق بل يتعدى ذلك ليصبح عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تبقي التوازن المالي للمؤسسة.

إن المفهوم الحديث للخزينة لا يقتصر على السيولة والمساهمات البنكية فقط، بل يتعدى إلى السيولة الكامنة وقدرات التموين غير المستعملة من طرف المؤسسة، وهذا ما يجعل مهمة مسير الخزينة لا تتعلق فقط بقرارات بسيطة على المدى القصير بل تصبح تخص التسيير طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي.

لذلك كانت إشكالية بحثنا تدور حول مدى تحكم المؤسسة في تسيير خزينتها تسييرا أمثلا يضمن لها السيولة والمردودية، فانطلقنا من فرضية أساسية مفادها أن تسيير الخزينة تسييرا أمثلا هو رهينة تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التسيير والرشادة في اتخاذ القرارات المالية. ومن أجل الإجابة عن تساؤلات إشكالية البحث وتأكيد فرضياته تم القيام بدراسة ثلاثة محاور أساسية وهي:

- التعرف على طرق حساب الخزينة وكيفية تشكلها بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة لمجلس خبراء المحاسبة الفرنسي والذي يعتبر كأداة تقنية معدة ضمن النظرية المالية الحديثة، حيث يفسر تشكل الخزينة تفسيرا جيدا.
- الأسس التي يقوم عليها تسيير الخزينة، انطلاقا من الموازنة باعتبارها أداة للتخطيط والرقابة، وكذا متابعتها ورفع الكفاءة في إدارتها، ووصولا إلى القرارات المالية وكيفية التحكم فيها.
- استخدام النماذج الرياضية في تحديد الحجم الأمثل للنقدية والتمويل الأمثل للخزينة.

وقد تم اختيار دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة التابعة لشركة رياض سطيف باعتبارها من المؤسسات التي تسعى إلى تحديث طرق التسيير، وحاولنا تطبيق الأساليب والآليات المتوصل إليها في هذه الدراسة على المؤسسة موضوع البحث، وخلصنا بذلك إلى مجموعة من النتائج.

النتائج:

تبين من خلال دراسة خزينة مطاحن الحضنة بالاعتماد على الميزانية المالية أن:

- المؤسسة متوازنة ماليا على المدى البعيد وهذا ما يعكسه رأس المال العامل الدائم.

- ارتفاع احتياجات راس المال العامل بسبب تقديم المؤسسة تسهيلات كبيرة للزبائن من جراء المنافسة الشديدة.
- تضخم الرصيد النقدي المحتفظ به لدى المؤسسة.
- الاهتلاكات الضخمة للاستثمارات وعدم سعي المؤسسة إلى تجديدها مما يؤثر على مردوديتها.

تبين من خلال دراسة خزينة مطاحن الحضنة بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة لمجلس خبراء المحاسبة الفرنسي أن:

- ❖ خزينة المؤسسة المتولدة عن عمليات الاستغلال سالبة، وسببها ضعف القيمة المضافة وتضخم مصاريف المستخدمين والمصاريف الأخرى، ويرجع ذلك أساسا إلى انخفاض مستوى النشاط وتراجع رقم الأعمال، وهذا يعني أن المؤسسة تعاني من صعوبات حادة، وأنها عديمة النجاعة المالية .
- ❖ في مجال الاستثمار، المؤسسة لا تبذل أي مجهودات للحصول على استثمارات مادية ومعنوية، وهذا يؤثر على مردودية المؤسسة.
- ❖ في مجال التمويل، المؤسسة لا تعتمد على أي شكل من أشكال التمويل، باعتبار أنها لا تبذل جهودا في مجال الاستثمار، بل أنها تكتفي بتسديد القسط السنوي من الديون طويلة ومتوسطة الأجل .
- ❖ المؤسسة تحتفظ بفائض نقدي معتبر في حسابات المؤسسة دون توظيفه .

مما سبق نستنتج أن جدول تدفقات الخزينة لمجلس خبراء المحاسبة الفرنسي يعتبر أداة هامة تبين كيفية تشكل الخزينة، وذلك بتقسيم نشاط المؤسسة إلى ثلاثة أنواع من العمليات:

عمليات الاستغلال، الاستثمار، التمويل، وهو ما يسمح بالحكم على التسيير المالي للمؤسسة من خلال التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في تأدية هذه الوظائف، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الأولى .

يتبين من خلال دراسة موازنة خزينة المؤسسة أن أغلب الانحرافات التي تم تسجيلها سواء كانت ملائمة أو غير ملائمة تمثل مبالغ كبيرة، ويمكن إرجاع ظهور هذه الانحرافات إلى الأسباب التالية:

- ❖ عدم التنبؤ الجيد بالمقبوضات والمدفوعات النقدية وفقا للتاريخ والقيمة، إذ أن طريقة إعداد التنبؤات على مستوى الهيئات المكلفة بذلك غير مبنية على أسس علمية، فهي تعد انطلاقا من نتائج سنوات سابقة، يضاف إليها نسبة معينة تحدد على أساس تجربة وخبرة المكلف بإعداد التنبؤات .

- صعوبة تقدير المبيعات، وبالتالي صعوبة التنبؤ بالإيرادات، إذ أن التنبؤ الجيد بالمقبوضات يتوقف على التقدير الدقيق بالمبيعات والنواتج الأخرى، وهذا لا يمكن تحققه إلا في وجود دراسة حقيقية للسوق.
- غياب المتابعة والرقابة على الموازنة وعدم أخذ الانحرافات كمؤشر للتعديل والتصحيح.

هذه الأسباب المذكورة مؤشر على عدم التحكم في تسيير الخزينة، حيث لا تستطيع المؤسسة الكشف عن وجود فائض أو عجز إلا عندما يتحقق بالفعل، ومن ثم يمضي وقت طويل قبل الوصول إلى قرار بشأن كيفية استثمار هذا الفائض أو تمويل العجز، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الثانية والمتمثلة في أن إعداد الموازنة إعدادا علميا سليما ومتابعتها وفقا للتاريخ والقيمة مؤشر على التحكم في تسيير الخزينة.

يتبن من خلال دراسة إجراءات رفع كفاءة إدارة خزينة المؤسسة أن هناك:
- تضخم في مخزون المواد الأولية، وعدم وجود سياسة واضحة للتخزين تأخذ بعين الاعتبار التخفيض في المخزون بحيث يضمن الاحتياجات الإنتاجية ويجنب المؤسسة الشراء بكميات كبيرة حتى تسهل عملية تسديد المستحقات .
- المدة الممنوحة للزبائن أقل من المدة المتحصل عليها من الموردين، فالمؤسسة لا تطبق قاعدة التحصيل قبل التسديد وهذا ما يجعلها تواجه مشاكل ومصاعب مالية متنوعة .

يتبين من خلال تحديد الحجم الأمثل للنقدية باستخدام نموذج ميلر وأور أن:
- المؤسسة تحتفظ بفائض نقدي كبير دون أن يدر عائدا ، وبالتالي فالمؤسسة تحقق الأمان لكنها لا تعير اهتماما للربحية.
- المؤسسة لا تولي اهتماما للقرارات المالية بشأن الرصيد النقدي، وبالتالي فهي تضيع فرصا للتوظيف تدر عليها أرباحا. للإشارة أن المحيط الخارجي للمؤسسة لا يتوفر على بدائل متاحة لاستثمار الفوائض أو تمويل العجز مثل

المؤسسات المالية والسوق المالي، باستثناء البنوك العمومية التي لها صورة واحدة وينعدم التنافس بينها.

❖ الاستخدام الأمثل للربحية يرتكز على تطبيق النماذج الرياضية والتقنيات الكمية، والذي يتخذ المسير على أساسها قرارات مالية رشيدة تحقق الربحية والأمان معا، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الثالثة.

ومما سبق نستنتج أن تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التسيير والرشادة في اتخاذ القرارات كفيلة بتحكم المؤسسة في تسيير خزينتها تسييرا أمثلا يضمن لها الربحية والأمان معا.

الاقتراحات:

بناءاً على ما تقدم ذكره في النتائج توصلنا إلى وضع الاقتراحات والحلول التي من الممكن أن تساعد المؤسسة في تحسين إدارة الخزينة، وتتمثل فيما يلي:

❖ التخفيض في احتياجات رأس المال العامل ومصاريف المستخدمين وتنشيط المبيعات حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق مستوى خزينة استغلال أحسن .

❖ تحسين تسيير دورة الاستغلال وهذا بالاهتمام بكل مراحل هذه الدورة (تموين، إنتاج، تسويق) بالقدر الكافي والمتوازن .

❖ بذل مجهودات من أجل تفعيل دورتي الاستثمار والتمويل والتي تؤثر إيجابا على خزينة المؤسسة .

❖ وضع تنبؤات خاصة بالمقبوضات والمدفوعات وفقا للتاريخ والقيمة تكون مدروسة بشكل جيد .

❖ التقدير الدقيق للمبيعات والنواتج الأخرى، باعتبار أن موازنة المبيعات تبنى على أساسها جميع الموازنات الأخرى .

❖ المتابعة الفعالة لموازنة الخزينة وأخذ الانحرافات بعين الاعتبار من أجل التعديل والتصحيح.

❖ المواءمة بين المدة الممنوحة للزبائن والمدة المتحصل عليها من الموردين .

- تحديد الحجم الأمثل للنقدية باستخدام النماذج الرياضية والذي يحقق الربحية والأمان للمؤسسة.
- البحث عن أفضل بديل لتوظيف الفوائض النقدية واختيار أفضل المصادر لتمويل العجز.

يمكن الإشارة في الأخير إلى أن تحديث طرق التسيير هي عملية متشعبة تمس تقريبا جميع جوانب المؤسسة، الاجتماعية، البشرية، التسويقية والتقنية، وهذا يترك الباب مفتوحا أمام دراسات أخرى للوصول إلى تغيير فعال وملموس في طريقة التسيير السائدة.

إن كتابنا هذا لم يخل من بعض النقائص الناتجة عن بعض الصعوبات المتعلقة أساسا بغياب نظام سريان المعلومات، حيث تم الاكتفاء فقط بالمقابلة الشخصية لمسؤولي المؤسسة والإطلاع على الكشوفات المحاسبية الشاملة، والتي لا تخل من بعض النقائص والأخطاء.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

1. إبـــراهيم العيـــسوي: القـــياس والتنبؤ في الاتصال، دار النهضة العربية، القاهرة، 1987.
2. إبـــراهيم منيـــر هـــندي: الإدارة المالـــية (مدخل تحليلي معاصر)، المكتب العربي الحديث، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، 1999.
3. أحمد توفيق: إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
4. أحمد نور: المحاسبة الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
5. توفـــيق حسون: الإدارة المالية (قرارات الاستثمار وسياسات التمويل في المشروع الاقتصادي)، مطبعة قمحة إخوان، الطبعة الحادية عشر، دمشق، 2001.
6. تـــوماس هـــيلن، دافـــيد هنجـــر: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الطبعة الثانية، السعودية، 1990.
7. خـــالص –ص– صـــالح: تقنـــيات تـــسيير المؤســـسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997.
8. خيـــرت ضـــيف: المحاســـبة الإدارية (الميزانيات التقديرية)، دار النهضة العربية، بيروت، 1975.
9. رضـــوان ولـــيد العمار: أساسيات في الإدارة المالية (مدخل إلى قرارات الاستثمار وسياسات التمويل)، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 1997.
10. السيد عبد المقصود دبيان وآخرون: بحوث العمليات في المحاسبة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
11. صـــلاح الشنواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مركز الكتاب، الإسكندرية، 1997.
12. عـــباس السيد: الاقتصاد القياسي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بدون سنة نشر.

13. عبد الحليم كراجة وآخرون: الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)، دار الصفاء، عمان، 2000.
14. عبد الغفار حنفي و آخرون: الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
15. عبد الغفار حنفي: أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
16. عبد القادر محمد عبد القادر عطية: الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
17. كامل السيد غراب، نادية محمد حجازي: نظم المعلومات الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1997.
18. كساب علي: استخدام بحوث العمليات في الإنتاج الصناعي (الأمثلية في الإنتاج)، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1988.
19. مجيد علي حسين، عفاف عبد الجبار سعيد: الاقتصاد القياسي (النظرية والتطبيق)، دار وائل، عمان، 1998.
20. محمد توفيق ماضي: البرمجة الخطية(التوزيع الأمثل للموارد المحدودة)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1986.
21. محمد أسعد عبد الوهاب النيداني: مقدمة في بحوث العمليات، مكتبة الإشعاع الفنية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 1998.
22. محمد الحناوي: بحوث العمليات في مجال الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1981.
23. محمد الصالح الحناوي وآخرون: أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
24. محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي: المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
25. محمد سعيد عبد الهادي: الإدارة المالية (الاستثمار والتمويل، التحليل المالي)، دار الحامد للنشر، عمان، 1999.

26. محمد سليمان هدى: بحوث العمليات وتطبيقاتها، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1983.

27. ناصر دادي عدون: التحليل المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

28. A.HAMINI: gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle. Berti éditions, Alger, 2001.
29. Bernard DERVAUX, Charlenia CROCE: Les 10 leviers d'une gestion performante, Edition d'organisation, Paris, 1985.
30. C .H.D'ARCIMOLES, J.Y.SAULQUIN: Finance appliquée (décision financier), educapole gestion, 1995.
31. C. MARMUSE: Gestion de trésorerie, Vuibert , Paris, 1988.
32. Cohen ELIE: Gestion de l'entreprise et développement financière, édition EDICF, Paris, 1991.
33. D. GEORGES, J.P.JOBARD: Gestion Financière de l'entreprise, édition Srey, Paris, 1990.
34. Gauthier NOEL, Causse GENVIEVE: La trésorerie Dans L'entreprise, Publi- union Edition, Paris, 1981.
35. Gilbert RIEBOLD: Cash-flow et tableau de financement intégral, Edition d'organisation, Paris 1984.
36. G. CHARREAU, G. DELAHYE : Gestion financiere de L'analyse a' la strate'gie, edition d'organization, Paris, 1992.
37. J- Y.SAULQUIN, C.H.D'ARCIMOLES: gestion financière (synthèse des concepts et cas corrigés), Vuibert, Paris, 1993.
38. J.CLAVOYER, M. TERNISIEN: LE Tableau des flux de trésorerie, la ville guerin , Paris, 1989.
39. J.Y.EGLEM, A.MIKOL: Mécanisme financier de l'entreprise, DUNOD, 6eme édition, Paris, 1992.
40. Jacques TEUIE, Patrick TOPSACALIAN: Finance, Vuibert, 2ème édition, Paris, 1997.
41. Jean-Pierre. ROUMILHAC:Trésorerie à court terme et informatisation, Dalloz, 3ème édition Paris,1989.
42. Michel LEROY: Gestion de la trésorerie , SEDFOR , Grenoble, 1993 .
43. Michel SION: Gérer la trésorerie et la relation bancaire, dunod, Paris, 1998.
44. M. ZOMBOLTE, CHRISTIAN: Finance de l'entreprise, DUNOD, Paris, 1997.

45. N.GUESY: Finance de l'entreprise (les règles de jeux), édition d'organisation, Paris, 1997.
46. N.LENRICK:la recherche opérationnelle base de votre gestion, édition d' organisation, Paris, 1967.
47. Omar BOUKHEZAR: La finace de l'entreprie (Diagnostic, controle, de'cision), OPU, ALGER, 1981.
48. Omar BOUKHEZAR:Equilibre financière des entreprises, Presses universitaires, Lyon, 1983.
49. Philippe ROUSSELOT, J, FVERDIE: La gestion de tre'sorerie, DUNOD, Paris, 1999.
50. P. CONSO: Gestion Financière, Tome 1, DUNOD, 7ème édition, Paris, 1991.
51. P.TURBOT, U.SOURTAU: Gestion de la trésorerie, centre de librairie et edition thecnique, Paris, 1980.
52. Patrice VIZZAVONA: gestion financière, Berti éditions, Alger, 1999.
53. Patrice VIZZAVONA: Pratique de gestion (Analyse financière), TOME1, édition Berti, Alger, 1991.
54. Philippe VALLIN: comment optimiser les approvisionnements?, economica, Paris, 1995.
55. S. GRIFFITHS, J. DEGOS: Gestion financiere de l'analyse a' la strate'gie, edition d' organisation, Paris, 1992.
56. S.LACRAMPE, G. CAUSSE: méthodes de gestion de la trésorerie (information, prévision, contrôle), édition hommes et techniques, 2ème édition, France, 1977.
57. Serge EVRAERT: Analyse et diagnostic Financier (méthodes et ças), EYROLLES, 2eme tirage, Paris, 1992.
58. Stephane GRIFFITHS: Gestion financière (La diagnostic Financier, Les décisions Financières), Edition Chihab, Alger, 1996.

الأمثلية
في تسيير خزينة المؤسسة




9789957327293



دار الحامد للنشر والتوزيع
الأردن - عمان - ص.ب : 366 عمان 11941 الأردن
هاتف : 5231081 فاكس : 009626-5235594
E-mail: dar_alhamed@hotmail.com
daralhamed@yahoo.com
www.daralhamed.net